

Una storia italiana

Dal trasporto alla logistica integrata

Una storia tipica, una storia veneta, una storia di logistica all'insegna della flessibilità e della vocazione al servizio: come un'azienda ha felicemente compiuto il salto e da trasportatore è diventato un grande operatore logistico

A CURA DELLA REDAZIONE

Renzo Bortolato ha il sorriso aperto di quegli imprenditori veneti che, partiti dalla mitica "aziendina" delle origini hanno avuto la fortuna e l'abilità di fare il salto: da artigiani a imprenditori. Ma delle origini conserva la schiettezza delle opinioni e il radicare il successo dell'impresa (la CAB LOG di Noale (VE) - vedi box) nella solidità dei legami famigliari, in particolare tra i fratelli, e infine in "tanto, tanto lavoro".

Una storia da manuale dell'italico nord est, insomma, che affonda le sue radici nel 1983, quando la CAB (Consorzio Autrasportatori Bortolato) raggruppa le attività dei quattro fratelli Bortolato, sino allora ciascuno titolare di una sua propria impresa, per offrire un servizio più solido e strutturato di trasporto industriale. "Siamo nati - ricorda Renzo - come un consorzio di imprese artigiane e forti della spinta di papà Bruno e della sua passione per il mondo del trasporto (le radici dell'impresa risalgono agli anni '40 del secolo scorso - N.d.R.). Noi quattro fratelli, Giuliano, Ennio, Giuseppe ed io, non abbiamo fatto altro che intuire come per lavorare per le grandi aziende del Triveneto

I numeri

spedizioni 2006 **424.000**

tonnellate 2006 **596.000**

fosse necessario presentarsi con un biglietto da visita dove facesse bella mostra di sé una struttura industriale. L'era dei padroncini, delle piccole flotte, del "piccolo è bello" era finita e per lavorare con i colossi occorreva presentarsi con le credenziali giuste: una flotta adeguata, moderna e flessibile; magazzini, e, anche se allora ancora non lo sapevamo, le potenzialità per evolversi dal mero trasporto alla logistica integrata. Infatti CAB ARL divenne presto CAB LOG SRL, affiancando alle attività di trasporto, quelle più proprie della logistica. Infatti le dimensioni da sole non bastano: come insegnano tanti esempi in ogni settore industriale e in ogni Paese. Conta anche avere quello che i



L'evoluzione da piccoli trasportatori a operatori logistici integrati è un passaggio complesso riuscito solo in un limitato numero di imprese. Alla CAB LOG (nella foto le linee di assemblaggio dove si opera per conto del cliente) il "salto" è riuscito grazie alla combinazione di più fattori: forte radicamento nel territorio, coesione famigliare e aziendale, visione aperta all'innovazione, attenzione al mutare delle esigenze dei clienti e da ultimo immissione di figure manageriali

"guru" del management definiscono una "strategia": "Nel trasporto, in quegli anni, la battaglia era sulle lire ed era una rincorsa al ribasso. Noi abbiamo conquistato una fetta di mercato sempre più importante basandoci su due pilastri, non così scontati in quegli anni: garantire un servizio di eccellenza nel trasporto e garantire servizi aggiuntivi all'insegna della massima flessibilità. Ci adeguavamo in pratica alle richieste del cliente e, quasi senza accorgercene, siamo transitati dall'era del trasporto e dello stoccaggio industriale semplice, direi basilico, quello delle materie prime

giorno nei magazzini e sulla strada, grazie anche alla "massa critica" costituita dalla nostra flotta e dai nostri magazzini. Eravamo così in condizione di offrire il miglior servizio al minor costo salvaguardando i giusti margini".

clienti, ben sapendo che non puoi garantire stoccaggio e distribuzione in tutta la penisola se non hai depositi e distributori organici in tutta Italia, se non hai i volumi adeguati per garantire economie di scala, se non hai dei clienti di

L'azienda rete

Piattaforme distributive		Magazzini centrali	
Dolo 1 (VE)	20.000 mq	Castiglione d/Siviere (MN)	60.000 mq
Dolo 2 (VE)	6.000 mq	S.Maria di Sala (VE)	20.000 mq
Landriano (PV)	30.000 mq	Bologna	5.000 mq
		Tortona (AL)	25.000 mq
		Verona	14.000 mq
Noale 1 (VE)	45.000 mq	Belluno (BL)	10.000 mq
Noale 2 (VE)	12.000 mq	Napoli	8.000 mq
Quinto (TV)	15.000 mq	Codogno (LO)	14.000 mq

A lato, da sinistra a destra: Bruno, Renzo, Giuliano, Ennio e Giuseppe Bortolato, alla guida della CAB LOG di cui accanto vediamo l'ingresso degli uffici della sede centrale di Noale (VE). Secondo Renzo Bortolato "Esiste una terziarizzazione forte ed una terziarizzazione debole... Bisogna saper entrare nelle criticità del cliente e risolverle".



e dei prodotti finiti, all'organizzazione di una rete distributiva inizialmente in tutto il Triveneto, poi in tutta Italia. E ci siamo arrivati sempre in modo molto pratico, concreto semplicemente lavorando: siamo entrati nell'era della moderna distribuzione, dell'organizzazione dei flussi, del servizio distributivo a valore aggiunto imparando giorno dopo

E così sono tutti sistemati: i fratelli Bortolato, senza aver frequentato alcun master né essersi scervellati in infinite analisi di mercato con legioni di consulenti, "semplicemente lavorando" - come ci dice Renzo, scoprono gli orizzonti della logistica distributiva e quindi "E' venuto naturale - conclude Bortolato - espanderci in altre Regioni seguendo le esigenze dei nostri



L'impresa si è trasformata da azienda familiare a realtà "a rete", articolata per competenze e basata sul principio della delega e della squadra strutturata in modalità "flat" al di là delle responsabilità gerarchiche

dimensioni tali da sostenere e, per quanto possibile, "garantire" i tuoi sforzi..."

La naturale simpatia del nostro interlocutore, che ne rivela le doti di buon commerciale, spiegano un altro atout giocato dall'azienda di Noale in quegli anni, e rimasto ben radicato tra queste mura: "E' fondamentale - approfondisce Renzo - la capacità di creare rapporti basati sulla stima e la fiducia reciproca, una stima che nasce essenzialmente dimostrando competenza operativa e devozione nel servizio": dice proprio così, "devozione", quasi il cliente fosse una sorta di idolo da venerare o comunque da soddisfare in tutte le sue esigenze lavorative.

Oggi CAB LOG conta su una flotta di 150 trattori stradali, 450 semi-rimorchi, 120 trazionisti, una solida squadra di vettori terzi altamente fidelizzati in un rapporto, guarda un po', basato su una lunga conoscenza e sulla stima reciproca: "Uscire dal territorio, crescere dal trasporto alla logistica, garantire servizi flessibili a livello nazionale sono state le scelte decisive per permetterci di crescere".

Scelte strategiche che si riverberano anche sugli uomini e sulla



"La logistica, alla fine, è fare ogni cosa nel modo e nel tempo corretto... Talora pare impossibile governare le diverse fasi, ma se metti le cose a posto...tutto funziona"

I gioielli della corona

Questi i principali clienti CAB LOG:

Logistica distributiva

- Bauli
- Bonomelli
- Cameo
- Colussi
- De Longhi
- Dopla
- Fabbri
- Ferrero
- Franciacorta

• Haribo
• Hasbro
• Hero
• Ilva
• Illy caffè
• Inbev Italia
• Logrò
• Melegatti
• Montenegro
• Nestlé Purina
• Nestlé Div. Forno

• Pepsico
• San Benedetto
• Unilever Best Food

Logistica industriale:

- Ducati
- Ggp
- Greif
- Guzzi
- Piaggio

decisione dei fratelli Bortolato, maturata a fine anni '90, che era ormai tempo di introdurre in azienda la forza del management, vale a dire uomini nuovi, che fossero in grado di far affluire nuove competenze: entra in scena Maurizio Crespini, chiamato ad apportare tutta le sue capacità di dirigente di vaglia da sempre con esperienza nel settore, capace di dare un nuovo contributo alla crescita aziendale grazie a rinnovate competenze tecniche e spinta commerciale: "Introdurre in azienda la figura del manager - spiega Bortolato - deve essere visto dalle imprese famigliari come un arricchimento in termini di capacità espansiva, di nuove esperienze, di nuove idee. È esattamente quanto è avvenuto in CAB LOG, dove la storia della famiglia e le nostre esperienze si sono ben "sposate" con la personalità e il dinamismo di quadri e

manager esterni che hanno saputo contribuire all'approdo ad una logistica pienamente industriale cogliendo le opportunità dettate dall'espandersi dei principi della terziarizzazione e dell'outsourcing. Opportunità che vengono colte al volo, soprattutto perché di esse si individuano rapidamente le motivazioni principali: "Un'azienda terziarizza - spiega Bortolato - quando va in crisi di spazio, ma questa è una terziarizzazione debole. Esiste però una terziarizzazione "forte" e strategica: quando l'impresa/cliente compie un'analisi nel segno dell'evoluzione: inutile investire in spazi e risorse, meglio cercare il partner logistico "giusto", cioè più adeguato alle proprie mentalità e necessità, e trasferirgli il tutto. Concentrandosi sulle occupazioni strategiche fondamentali: il prodotto, il marketing, l'innovazione".

Numeri logistici

Questi i principali indicatori delle attività CAB LOG:

150	i trattori stradali
450	i semirimorchi
60	le motrici
150	i trazionisti
265.000	in metri quadri. I magazzini coperti impegnati
520.000	in metri quadri. I piazzali impegnati
15.000	in metri quadri. Le aree riservate alle officine di manutenzione dei mezzi
15	i transit point regionali

e soluzioni. Una struttura molto "flat" con uno staff che, al di là delle responsabilità gerarchiche, lavora in modo coeso e leale nell'interesse del cliente, che è il modo migliore di fare anche il "nostro" di interesse".

Ad un imprenditore come Bortolato, che ha attraversato gli ultimi decenni della logistica e contribuito a trasformare l'"aziendina" di trasporto in un moderno operatore logistico, viene spontaneo chiedere che cosa oggi può rappresentare un ulteriore volano per la logistica.

Il cliente su misura

Queste le aree di attività dell'azienda:

- Logistica distributiva
- Logistica industriale
- Trasporto
- Magazzinaggio
- Servizi accessori:
 - ✓ Confezionamento
 - ✓ Allestimenti
 - ✓ Imballaggi
 - ✓ Pre-imballaggi
- Distribuzione capillare

In questi principali settori di riferimento:

- Beni durevoli e semi-durevoli:
 - ✓ Automotive
 - ✓ Assemblati tecnologici di piccole e medie dimensioni
 - ✓ Piccoli elettrodomestici
- Largo consumo:
 - ✓ Alimentare a secco
 - ✓ Compatibili alimentari

"Certamente la capacità del committente di porsi su un piano di competente confronto con l'operatore logistico. A nostra volta valutiamo con molta serietà se siamo effettivamente in grado di raggiungere le performances che ci vengono richieste. Non esiste una sola logistica, ma tante logistiche

Tante soluzioni possibili

diverse a seconda dei settori, delle necessità. Ci permettiamo il lusso, che trovo una scelta di serietà, di "scegliere" i clienti che siamo in grado di servire con il livello di servizio che vogliamo garantire". Il futuro della CAB LOG pare quindi in buone mani, grazie a questo mix di pragmatismo veneto, valori della tradizione famigliare, immissione di competenze manageriali. "Bisogna saper entrare nelle criticità del cliente - conclude Bortolato - e risolverle. La logistica, alla fine, è fare ogni cosa nel tempo e nel modo corretto. Talora assume le sembianze di una successione di fasi che pare impossibile governare, ma se metti le cose a posto, le ordini per bene in fila, li assenti un percorso logico, tutto va a posto... Un cliente non è mai uguale ad un altro, ma proprio in questa diversità sta, a mio avviso, la bellezza del nostro lavoro: non c'è mai una sola soluzione, ci sono tante soluzioni possibili." ■