

IL GOVERNO DELL'INFORMAZIONE NELLA SUPPLY CHAIN

# TRE STORIE DI straordinaria logistica



Folla di logistici all'Auditorium Ducati di Borgo Panigale in occasione del Convegno: "Chi è informato può decidere, chi è disinformato crede di decidere: il governo dell'informazione nella supply chain" organizzato da Cab Log con le testimonianze di Ducati, AB Inbev, Nestlé Purina e Politecnico di Milano

**A** Borgo Panigale (Bologna) lo stabilimento della Ducati è lì dal 1926. Ovviamente gli spazi e le linee non sono più quelli, ovunque domina la meccatronica più sofisticata. C'è pure un magnifico museo dedicato al mito del motociclismo che, da solo, vale il viaggio. Il sito è circondato da comuni abitazioni: non è difficile intuirne lo sviluppo successivo all'insediamento industriale ma non si può non cogliere

un legame tra questa terra, questo popolo di appassionati e un'azienda capace di conquistare ben 15 degli ultimi 18 campionati del mondo (Superbike), successo bissato (2007) anche nel MotoGP a soli quattro anni dal debutto.

È in questo luogo evocatore che Cab Log ha chiamato a raccolta amici e aziende per raccontare storie di moderna logistica. Per farlo ha invitato tre big del calibro di Alessandro

Guella (Logistics Director di Ducati), Francesca Leoni (Head of Logistic for Italy e Spain di AB Inbev) e Marco Porzio (NPP Supply Chain Director of South Europe Region (Gruppo Nestlé)).

## Ducati e la logistica

Quale la sintesi della giornata? Nella diversità delle Supply Chain, che più lontane non potrebbero essere per caratteristiche di filiera, quello che prevale è un invito alla stretta collaborazione tra impresa e operatore logistico di riferimento: "la collaborazione è indispensabile - dice per esempio Alessandro Guella, da 16 anni in Ducati - e non potrebbe essere altrimenti considerando che con Cab Log gestiamo 280 fornitori di primo livello ubicati in 18 diversi Paesi, di cui solo il 49% in Europa, mentre sono 90 i mercati di destinazione dei nostri prodotti tramite una rete di 750 dealer".

■ A cura della Redazione

**Che cosa hanno in comune un'azienda campione del mondo (Ducati), un'impresa operativa nell'offerta di bevande alcoliche e analcoliche (AB Inbev) e uno dei marchi leader del petfood (Nestlé Purina)? Una logistica di eccellenza costruita sulla collaborazione tra tutti gli attori a cominciare dall'operatore logistico di riferimento: Cab Log**

Da buon logistico Guella sintetizza con il linguaggio della matematica la complessità della logistica: "il coinvolgimento di Cab Log è fondamentale, si tratti di pianificazione dei processi produttivi ovvero di sondare l'apertura in nuovi mercati, considerando normative e vincoli doganali. Con Cab Log condividiamo uno dei nostri valori più preziosi: produrre e proporre prodotti esclusivi, qualcosa di unico, un'eccellenza del nostro Paese".

Un valore costruito "sulla capacità di evolvere e di innovare: e non a caso innovazione ed evoluzione sono le principali caratteristiche del nostro partner logistico. Lo percepiamo nel momento in cui ci sediamo a tavolino per studiare nuovi progetti costruiti sull'analisi dei processi e

delle performance, quando viene naturale parlare il medesimo linguaggio dell'eccellenza e dei numeri". È in tale sede, afferma il manager Ducati, "che si comprende la solidità e il valore della collaborazione, si tratti di analisi dei livelli di servizio, di ottimizzazione degli inventari, di efficienza complessiva, di riduzione dei costi".

La collaborazione tra Cab Log e Ducati perdura dal 2000 ed ha superato le sfide più impegnative: "a suo tempo, al momento di selezionare il partner logistico, abbiamo adottato un approccio molto pragmatico. Un tender su una delle specifiche attività senza che il nome del committente fosse noto", tanto per ribadire - tra le righe - un altro must del successo della collaborazione tra

## Mi faccio in quattro

Questi i capisaldi del modello di business di Cab Log:

1. **Massima specializzazione settoriale**
2. **Copertura del perimetro dei clienti (copacking, controllo qualità, campagne promozionali / stagionali, gestione delle accise)**
3. **Esecuzione diretta di una parte significativa delle attività (flotta di proprietà, gestione di magazzino, magazzini di proprietà, struttura interna per lo sviluppo delle soluzioni informatiche)**
4. **Partner selezionati e con rapporti di lungo periodo**



Alessandro Guella (Ducati): "il nostro valore più prezioso: produrre e proporre prodotti esclusivi, qualcosa di unico, un'eccellenza del nostro Paese"



Francesca Leoni (AB Inbev) "comunicazione e continuo interscambio di informazioni giocano un ruolo fondamentale nel rapporto tra committente e operatore logistico"

## Collaboro, ergo sum

“Il minimo comune denominatore di tutte queste esperienze è la collaborazione tra operatore logistico e committente”. Marco Ruggeri (direttore generale Cab Log) ha così sintetizzato i contenuti del Convegno “Chi è informato può decidere, chi è disinformato crede di decidere: il governo dell’informazione nella supply chain” tenutosi presso l’Auditorium Ducati di Borgo Panigale lo scorso ottobre. Renzo Bortolato, amministratore delegato di Cab Log, ha colto l’occasione, affiancato dai fratelli Ennio, Giuliano e Giuseppe, per riassumere i pilastri di una storia di famiglia: “tutto è nato con un padre trasportatore e un birroccio a cavalli - ha detto l’ad - ma il fattore decisivo è stato prima la trasformazione, avvenuta con successo, da impresa di trasporto a operatore logistico, e quindi la managerializzazione con la capacità di fondere il meglio dei valori di un’azienda familiare - la terza generazione è già pronta - con la competenza e la professionalità dei manager”.



Marco Ruggeri



Marco Porzio (Nestlé Purina) ha illustrato i molti vantaggi dell’adozione di un approccio kaizen, a cominciare dal “monitoraggio in real time dei problemi e delle opportunità”

committente e operatore logistico: la competenza della domanda. Oggi, solo per quanto concerne la logistica di produzione, Cab Log collabora nella pianificazione delle attività, l’organizzazione del “milk run” nel Nord Italia (in particolare Emilia - Romagna, Piemonte e Lombardia), la gestione in autonomia del rapporto con i fornitori, la garanzia di perfetta uniformità tra flussi fisici e informatici (grazie ad una piattaforma web dedicata), il trasporto e la consegna in linea in logica Kanban. Una sinergia che coinvolge anche lo stabilimento di Sao Paulo (Brasile) rifornito da Bologna in logica CKD<sup>1</sup>.

### Logistica a tutta birra

Anche per Francesca Leoni (AB Inbev) “comunicazione e continuo interscambio di informazioni giocano un ruolo fondamentale”. AB Inbev è il primo operatore al mondo nella distribuzione di birra con 100 Paesi raggiunti tramite 400 brands (in Italia: 15 brands di cui

4 focus, 230 dipendenti, 10,4% di market share): “la nostra crescita è continua: siamo transitati dai 178 KHL del 2000 ai 1.800 del 2016 traguardando i 2mila entro il 2018”. Fil rouge di tale crescita è la collaborazione con Cab Log: “abbiamo compiuto insieme un lungo viaggio, a partire dal 1990. Abbiamo iniziato a lavorare insieme sul trasporto ma il coinvolgimento dell’operatore logistico è stato progressivamente sempre più esteso sino a stilare un contratto da 3PL nel 2011, l’apertura, nel 2014, di un secondo hub nel centro Italia (a Pomezia - Ndr) e quindi il magazzino in sospensione di accisa (2015) mentre è datata 2016 l’inaugurazione del sito di Albairate con 40mila posti pallet”. Un viaggio che ha visto un’integrazione sempre più spinta sino a giungere all’adozione di sistemi condivisi in grado di gestire i flussi fisici ed informatici ottimizzando la distribuzione (oltre 21mila ordini/anno sui canali GDO (circa 300 clienti) e Horeca (circa 250). Oggi la responsabilità dell’operatore logistico si estende alla logistica Inbound (urgent trucks, unloading trucks e re-palettisation), la gestione degli stock (data recording, gestione accise, FEFO logical handling procedure, Picking e customization, gestione shelf life, tracciabilità, storage location e ABI Safety & WHS KPI’s), la distribuzione, la gestione dei resi e il copacking: “una particolare attenzione - spiega Leoni - è richiesta al momento di gestire le promozioni che richiedono velocità e massima flessibilità operativa”. La manager di AB Inbev ha ribadito più volte l’importanza di un interscambio continuo di dati: “per gestire gli stock abbiamo la necessità di un’informazione accurata e tem-

<sup>1</sup> CKD: Completely Knocked Down. Prodotto completamente smontato da assemblare nello stabilimento che lo riceve



instudio-New Target Agency M.M.516

## Con Flexilog il vostro business cresce in mani sicure.

La gestione di un magazzino dall’elevata complessità, come può essere un CE.DI. della GD/DO, è la parte centrale dell’intera catena di distribuzione. È necessario controllare i movimenti in entrata/uscita dal deposito, monitorare le giacenze dei prodotti, gestire il FIFO, garantire un’accurata gestione dei processi. Servono know how, organizzazione, flessibilità e professionalità: esattamente ciò che Flexilog è in grado di mettere a vostra disposizione.

**FLEXILOG**  
SERVIZI LOGISTICI

L’intelligenza che muove il vostro business

20132 Milano - Via Palmanova, 24 - Tel. 02 26858101 [www.flexilog.it](http://www.flexilog.it)

pesta del carico / scarico e la stessa precisione è inderogabile quando occorre far fronte ad eventuali differenze di prodotto che necessitano di essere stralciati o sostituiti". Lo strumento ideale per comunicare "non può che essere un web tool che superi il ricorso a mail o telefonate, strumenti con un tasso di affidabilità e accuratezza decisamente inferiore". E ci sono ambiti dove, in assoluto, "l'errore non può essere contemplato", com'è il caso della gestione delle accise.

“ Senza informazioni non ci può essere azione e senza azione non c'è successo ”

#### Quando la logica è ETL

Anche per Marco Porzio di Nestlé Purina la gestione delle informazioni assume un rilievo decisivo: "senza informazioni non ci può essere azione

e senza azione non c'è successo". La lectio magistralis del manager - già noto ai lettori di questo Giornale - è totalmente concentrata su come rendere efficace la comunicazione tra operatore logistico e committente: "l'informazione è alla base del metodo Kaizen", uno dei capisaldi dell'attività professionale di Porzio. Del resto non può essere altrimenti, considerando che Purina innova il 30% dei suoi prodotti ogni anno e ricerca un livello altrettanto elevato di innovazione anche nella gestione della Supply Chain; una supply chain di eccellenza visto che si tratta di coordinare 14 stabilimenti in Europa di cui uno, a Portogruaro, è il polo europeo nella produzione di alimenti secchi. A sua volta il centro distributivo di Castiglione delle Stiviere vanta una capacità di 72mila posti pallet, nel 2015 ha gestito 170mila tonnellate di prodotto, dedica 5mila metri quadri alle sole attività di co-packing mentre sono 130 i camion in entrata / uscita giornalieri dal sito. 150 persone le unità di cooperativa coinvolte.

Il ricorso alle strategie Kaizen per gestire cotanta complessità, d'intesa con Cab Log, ha portato ad una serie di benefici a partire da un impatto positivo sulle tematiche della sicurezza sul luogo di lavoro. Ma oltre a

**In occasione del convegno organizzato da Cab Log presso la Ducati di Borgo Panigale, Marco Melacini, direttore dell'Osservatorio sulla Contract Logistics e docente del Politecnico di Milano, ha anticipato a beneficio della platea alcuni dei contenuti dei lavori dell'Osservatorio, edizione 2016, quali sono stati poi presentati ufficialmente a Milano lo scorso 10 novembre (se ne parla diffusamente in altro spazio di questo Giornale). Per Melacini "il tema non è più se terziarizzare, ma come terziarizzare in modo da creare valore consolidando il passaggio da un outsourcing inteso come commodity ad un outsourcing strategico".** Autonomia del fornitore di servizi logistici da un lato, ferrea collaborazione dall'altro sono le due facce di una collaborazione positiva basata sulla condivisione e gestione del dato: "oggi i dati ci sono: occorre saperli acquisire, gestire, utilizzare". Questi i poli, a dire del docente, alla base di un proficuo e solido rapporto di outsourcing "dove la specificità dell'operatore logistico è garantire un ruolo proattivo con capacità e risorse adeguate da dedicare all'innovazione". Sono tre i macro fenomeni in atto la cui indagine è significativa per comprendere i mutamenti in corso: "Logistica 4.0 e realtà aumentata, Omnicanalità e internazionalizzazione delle imprese, tutti ambiti che comportano un cambiamento nel ruolo svolto da un operatore logistico qualificato" i cui spazi di innovazione sono essenzialmente riconducibili "all'introduzione di nuovi servizi da un lato, nuove tecnologie dall'altro" con particolare attenzione "all'ambito IT in chiave di integrazione dei processi".



Marco Melacini

ciò ha reso possibile "il monitoraggio in real time dei problemi e delle opportunità, una visione end to end e integrata dei flussi, la condivisione immediata delle performance del Distribution Center tra cooperativa, Cab Log e Nestlé con la possibilità di intraprendere azioni correttive immediate ed integrate sull'intero flusso inbound / outbound, il transito da un approccio ai problemi reattivo ad uno proattivo" ed infine "un miglior utilizzo di tutte le risorse: forza lavoro, carrelli, capacità di stoccaggio". In tale visione emerge un ulteriore punto di forza dell'approccio di Porzio: "niente è peggio che lavorare in emergenza". Per evitare di precipitare nel baratro dello stress l'antidoto più efficace è il ricorso alla pianificazione dei processi, obiettivo impossibile da raggiungere "senza l'adozione di condivisi indicatori di performance e un monitoraggio continuo delle attività". Conseguente l'importanza assegnata ai sistemi di gestione dati in logica ETL (Extract, Transform, Load) posti a disposizione di un team working in grado di analizzarli e, sulla base delle informazioni acquisite, adottare conseguenti comportamenti in vista di risultati attesi. Porzio ha infine illustrato le caratte-



Renzo, Giuliano, Ennio e Giuseppe Bortolato, al vertice di Cab Log. Per Renzo: "i fattori decisivi del successo sono stati la trasformazione da impresa di trasporto a operatore logistico e la managerializzazione dell'azienda con la capacità di fondere il meglio dei valori di un'impresa familiare con la professionalità dei manager"

ristiche del progetto SmartPOD il cui obiettivo "è l'acquisizione in tempo reale degli esiti di consegna e delle eventuali criticità tramite smartphone. Uno strumento che ci permette di acquisire in real time non solo la POD (Proof of Delivery - NdR) ma anche la foto di eventuali anomalie o riserve indicate nei documenti di trasporto, immediatamente

te interrogabili sul portale web dedicato". Una modalità esecutiva che ha consentito una significativa riduzione delle tempistiche di gestione garantendo vantaggi significativi a tutti i player: "stato delle consegne, ubicazione dei mezzi, orario di arrivo e di consegna, esito delle consegne", il tutto visionabile sul portale dedicato. ■

### Cab Log in numeri

Queste le principali performance di Cab Log:

- 97 milioni** il fatturato
- 450 milioni** le spedizioni/anno
- 300** i dipendenti
- 370 mila** i posti pallet complessivamente gestiti nei diversi depositi
- 150** i mezzi di proprietà.
- 1** la scuola interna di formazione dedicata agli autisti
- 65 milioni** i colli gestiti/anno
- 1,3 milioni** le tonnellate gestite / anno
- 1,7 milioni** gli investimenti in tecnologie e strumenti negli ultimi due anni



**YOUR WORLDWIDE  
CONTAINER PROVIDER**

+39 0586 20111 info@sogeseitalia.it www.sogeseitalia.it

LIVORNO Interporto Toscano "Amerigo Vespucci" Via delle Colline 100 - Collesalvetti (LI)

## NOLEGGIO E VENDITA DI CONTAINER DRY, SPECIALI E CELLE FRIGO

**Idea Freddo**

NOLEGGIO E VENDITA  
CELLE FRIGO

**StockSolution**

NOLEGGIO E VENDITA  
CONTAINER DRY E SPECIALI



CONTAINER DA 10' A 45'  
STANDARD O SPECIALI

VENDITA E NOLEGGIO OPERATIVO  
O DI LUNGO TERMINE  
ANCHE CON RISCATTO

CONSEGNE IN TUTTO IL MONDO

AMPIA DISPONIBILITÀ DI  
CONTAINER USATI,  
RIPARATI E CERTIFICATI

SERVIZIO DI LOCALIZZAZIONE E  
CONTROLLO REMOTO