

LA RIVOLUZIONE LOGISTICA DEL GRUPPO BARILLA

Una LOGISTICA SEMPRE al DENTE

■ Maurizio Peruzzi

Dopo la cessione nel 2012 di Number 1, storico spin off logistico, Barilla riconsidera l'intera organizzazione logistica all'insegna di quattro obiettivi: eccellenza nei livelli di servizio, controllo dei costi, efficienza al top e riduzione dell'impatto ambientale. Una rivoluzione che ha coinvolto magazzino, trasporti e ICT

1 50.000 chilometri di spaghetti al giorno (quattro volte il giro della Terra), 30 siti produttivi (14 in Italia) da cui escono ogni anno 1,7 milioni di tonnellate di confezioni, 3,3 miliardi di fatturato (dato 2013) grazie al lavoro di 8.300 dipendenti e dell'indotto, un flusso logistico teso e continuo che dalle materie prime al prodotto finito porta nelle nostre case pasta, prodotti da forno, biscotti, pasticceria, merende, snack, torte con i marchi Barilla, Voiello, Misko (Grecia), Temina e Vesta (Messico), Flitz (Turchia), Mulino Bianco, Pavesi, Pan di Stelle, Gran Cereale, Wasa (Svezia) e Harrys (Francia). Roberto Magnani, l'uomo chiamato a governare cotanti flussi, ci si presenta impeccabilmente vestito

e con un biglietto da visita decisamente impegnativo (Group Supply Chain - Vice President Logistica Barilla). Ha il tono asciutto e diretto del manager che concede volentieri il suo tempo ma lo misura, ragiona con logiche cartesiane ma fulmina qua e là l'interlocutore con improvvise digressioni che aprono varchi di creatività all'interno di un disegno solidamente razionale. E infatti inizia dai fondamentali: "in Barilla la logistica svolge un ruolo importante. Su 3,3 miliardi di fatturato incide per circa il 9 per cento (*trecento milioni di euro - NdR*). Un esborso significativo ma conseguente alla necessità di gestire prodotti voluminosi e a basso valore unitario rispettando tre criteri: eccellenza nei livelli di servizio, controllo dei



Barilla ha colto l'occasione della cessione di Number 1 nell'ottobre 2012 per una totale revisione dei propri assetti logistici sotto tutti i profili: organizzazione, processi e sistemi. In basso Roberto Magnani, Group Supply Chain - Vice President Logistica Barilla: "in Barilla la logistica svolge un ruolo importante: su 3,3 miliardi di fatturato incide per circa il 9 per cento"



costi, efficienza ai massimi livelli". Un classico di tanti direttori della logistica cui Magnani aggiunge un'ulteriore priorità: "in Barilla la logistica è chiamata a contribuire anche al programma di sostenibilità ambientale. Il nodo centrale? La riduzione delle emissioni." Una logistica che, negli ultimi anni, ha colto l'occasione della cessione di Number 1 (storico spin off logistico di Barilla ceduto nell'ottobre 2012 al Gruppo FISI) per una totale revisione degli assetti sotto tutti i profili: organizzazione, processi e sistemi: "la proprietà ci ha chiesto cambiamenti non marginali, di ripensare per intero la supply chain". La chiave di volta strategica, come capita, ha solo l'apparenza della banalità, parlare di magazzino e trasporto non induce al quieto vivere delle soluzioni più sperimentate ma provoca un cambiamento di vision: "magazzino e

“Sinfonia logistica tra trasporti e magazzino”

trasporto non sono entità separate ma due facce della stessa medaglia. Ottimizzare un solo anello della Supply Chain privi di una visione di insieme significa perdere buona parte dei benefici attesi".

L'orizzonte temporale: tre anni

Tre anni è l'orizzonte temporale

che Magnani indica a suo tempo come necessario per analizzare, progettare e quindi attivare la nuova configurazione logistica, una nuova configurazione che esplode anche visivamente al momento dell'inaugurazione del nuovo magazzino di Pedrignano (PR) nell'autunno 2013, il più grande al mondo automatizzato con tecnologia LGV (*Laser Guided Vehicle - vedi: "C'è fantascienza in magazzino" - Il Giornale della Logistica - novembre 2013 - NdR*): "abbiamo lavorato e stiamo lavorando contemporaneamente su tre fronti: con Elettrica 80 per quanto concerne l'innovazione tra le corsie. Con Click Reply per l'acquisizione e gli interfacciamenti del nuovo gestionale di magazzino. Con Transporeon per la gestione dei trasporti ed in particolare per la selezione dei fornitori, l'assegnazione elettronica dei viaggi, la prenotazione degli slot di carico e

Le frasi

ROBERTO MAGNANI,
Group Supply Chain - Vice President Logistica Barilla

"Magazzino e trasporto non sono entità separate ma due facce della stessa medaglia"

"Abbiamo lavorato contemporaneamente su tre fronti: magazzino, gestionale di magazzino e interfacciamenti ICT, gestione dei trasporti"

"Sul fronte del trasporto cercavamo una soluzione in grado di ottimizzare carichi e riempimenti, puntualità verso il cliente, riduzione dei tempi di attesa al carico e allo scarico"

"Con i fornitori non si discute di impressioni ma di KPI, non si aprono tavoli di discussione ma di monitoraggio"



Roberto Magnani con Roberto Ostili, Head of Sales and Marketing Southern & Western Europe di Transporeon, società che ha collaborato al riassetto logistico di Barilla per quanto concerne la gestione dei trasporti. Per Ostili “il nostro valore aggiunto risiede principalmente nel consentire una comunicazione interattiva tra la direzione logistica Barilla e i circa cinquanta trasportatori selezionati”

scarico, il monitoraggio dei viaggi”. Magazzino e trasporti, due funzioni che talora tendono a non dialogare o addirittura ad essere conflittuali diventano protagonisti di un unico disegno: “abbiamo fatto una scommessa: creiamo qualcosa che permetta ad entrambi di agire in modo sinergico, cadenzati dallo stesso ritmo, generando benefici per entrambi”.

Ci vuole capacità di vision, essere educati al lavoro di squadra, com-

petenza nell'individuare i migliori fornitori che a loro volta devono essere capaci di un contributo tale da garantire valore aggiunto alle intuizioni del committente. “Sul fronte del trasporto cercavamo una soluzione in grado di ottimizzare carichi e riempimenti, puntualità, riduzione dei tempi di attesa”. Ma è il gruppo Barilla nella sua intelligenza ad essere coinvolto, a rendere concreto il mantra delle nuove generazioni di logistici, coloro i quali

sostengono, ben a ragione, che la logistica deve attraversare l'intera struttura aziendale. E quindi entrano in gioco anche previsione della domanda, commerciale e customer care, gestione delle materie prime, magazzino e naturalmente trasporti, possibilmente intermodali con una condivisa e trasparente visibilità dei volumi, dei tempi e delle scadenze.

I migliori risultati

Le aziende felici si assomigliano tutte, potremmo sostenere parafrasando Lev Tolstoj¹: i migliori risultati si annidano infatti dove esiste capacità di analisi, vision condivisa, competenza, capacità di investire in strumenti adeguati. Per esempio: “il TMS (*Transportation Management System - NdR*) aziendale in Barilla è una delle funzioni di SAP, e Transporeon è una delle funzioni del TMS.” Transporeon alimenta SAP con una serie di informazioni che contribuiscono alla formazione dei carichi, assegna e organizza i viaggi. Una logistica armonica dove “il nostro valore aggiunto – spiega Roberto Ostili, Head of Sales and Marketing Southern & Western Europe di Transporeon – risiede principalmente nel consentire una comunicazione interattiva tra am-

Numeri in pasta

Il gruppo Barilla, nato nel 1877 e giunto alla quarta generazione di imprenditori nel solco della medesima famiglia, è oggi tra i primi gruppi alimentari italiani e tra i leader mondiali nella produzione di pasta, sughi pronti e prodotti da forno. Questi i principali parametri di riferimento:

- 3,3 miliardi** il fatturato*
- 8.300** i dipendenti nel mondo (in Italia: 4.500)*
- 30** i siti produttivi (in Italia: 14)*
- 1,7 milioni** In tonnellate: la produzione annua*
- >100** i Paesi dove vengono distribuiti i prodotti*
- 96%** le confezioni riciclabili sul totale, + 11% in tre anni**
- 21%** la riduzione delle emissioni di CO₂ 2011 vs. 2008
- 120** i mezzi che attraccano ogni giorno presso il solo polo logistico di Pedrignano dove caricano una media complessiva di 5mila pallet*

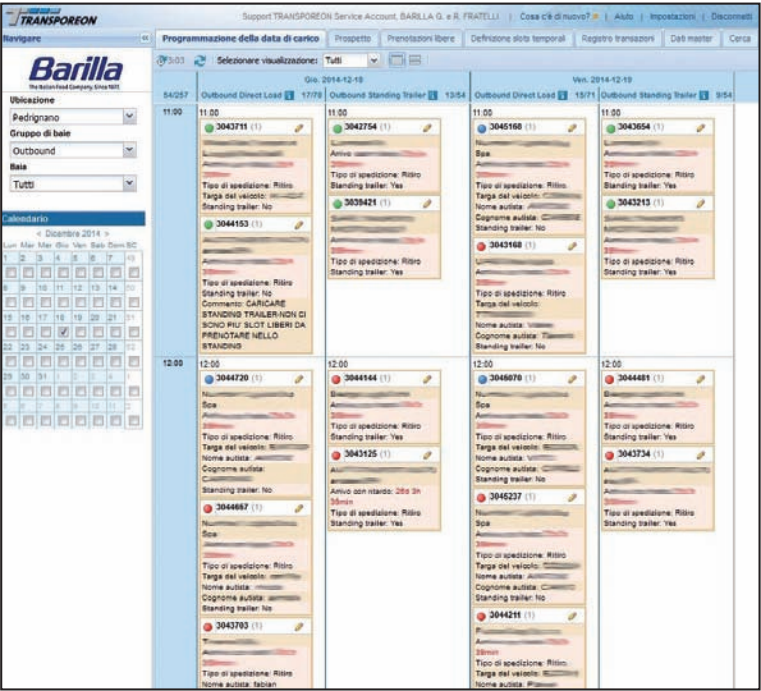
*dati 2013. **Dati 2011 / Fonte: Barilla

biente interno ed ambienti esterni, la direzione logistica Barilla e i circa cinquanta trasportatori selezionati”. Un'interazione web based con enormi risparmi di tempo e di

risorse e significativi incrementi di efficienza.

Quei cinquanta diversi trasportatori, diversi per mentalità e cultura, trovano in Transporeon lo

¹ “Tutte le famiglie felici si assomigliano, ogni famiglia infelice lo è a suo modo” - da “Anna Karenina” - Lev Tolstoj - 1877



strumento per abbattere le attese, ottimizzare le fasi di assegnazione e accettazione delle tratte, insomma incrementare la marginalità: “solo a Pedrignano attraccano ogni giorno circa 120 mezzi per caricare una media di 5mila pallet – dice Magnani -. 500 i mezzi che si presentano invece alle baie nel totale degli stabilimenti italiani. Ottimizzare il traffico governandolo non è una scelta ma una necessità. Un leader di mercato come Barilla non può esimersi dal farlo al meglio.”

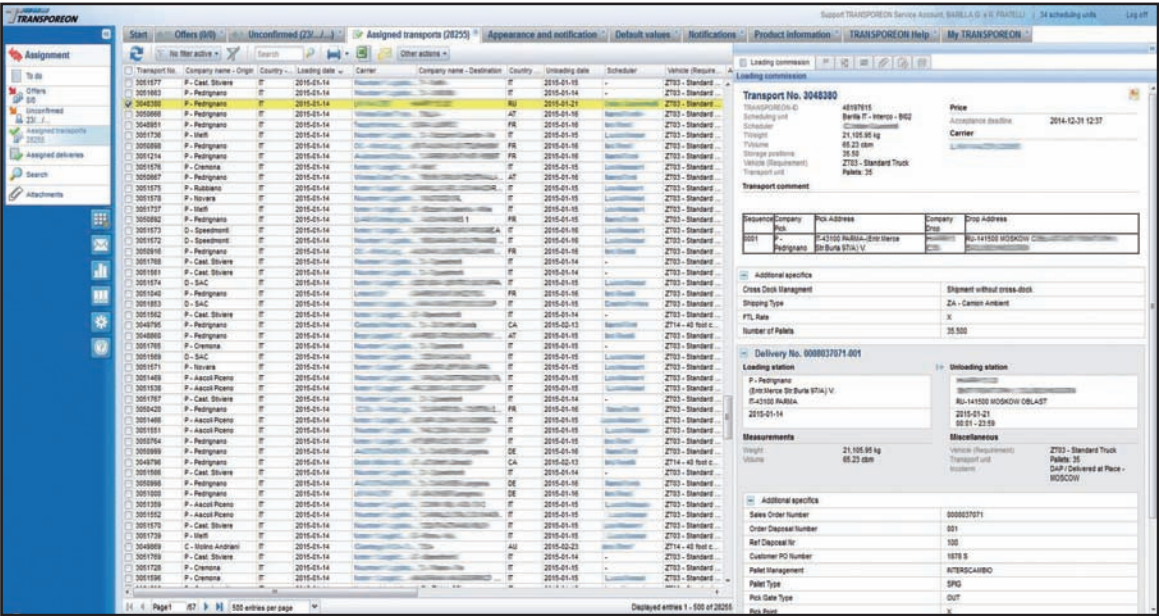
Il processo sotto controllo

Mettere i processi sotto controllo è il sogno di ogni buon logistico, misurarli per migliorarli una prio-

rità: “con i fornitori non si discute di impressioni ma di KPI - spiega Magnani -. Non si aprono tavoli di discussione ma di monitoraggio. Si valutano le anomalie e si cercano le soluzioni”. Ci spostiamo con Ostili sul piazzale dove il flusso è incessante ma senza quelle ansiogene code agli ingressi che caratterizzano tanti varchi: “dal momento in cui il trasporto viene proposto e accettato tramite le funzionalità previste dalla nostra piattaforma - spiega il manager di Transporeon - il trasportatore prenota lo slot di arrivo selezionandolo tra quelli disponibili. Un’operazione che richiede pochi secondi. Quindi l’autista si presenta in portineria sapendo in anticipo a quale baia attraccare, cosa deve caricare e, una



Tre anni è l’orizzonte temporale che Magnani indicò a suo tempo come necessario per analizzare, progettare e quindi attivare la nuova configurazione logistica, una nuova configurazione che esplode anche visivamente al momento dell’inaugurazione del nuovo magazzino di Pedrignano (PR) nell’autunno 2013, il più grande al mondo automatizzato con tecnologia LGV (Laser Guided Vehicle)



Videate della soluzione Transporeon: “la gestione dei trasporti si estende alla selezione dei fornitori, all’assegnazione elettronica dei viaggi, la prenotazione degli slot di carico e scarico, il monitoraggio dei viaggi”

volta caricato, entro quando è atteso per lo scarico dal destinatario. Abbiamo reso semplice e naturale una serie di operazioni che per anni hanno riempito di incubi le giornate di responsabili della logistica, di magazzino e di piazzale”. Il popolo dei trasportatori, si sa, non è esattamente tra le categorie più pronte a cogliere al volo le opportunità di cambiamento o di investimento tecnologico. Ma anche questo mito rischia di finire nell’archivio della storia. Infatti: “Barilla lavora solo con grandi società di logistica e trasporti, proprietarie di flotte significative e con una solida organizzazione.” Società che vantano competenze e professionalità solide, ma anche quando si tratta di padroncini “molto spesso - dice Ostili - già conoscono i vantaggi della nostra piattaforma, già ne usufruiscono e sono quindi pronti a cogliere l’opportunità di ampliarne l’utilizzo presso altri clienti o su altre filiere”. I tempi di start-up sono rapidi e i vantaggi immediati: “riduzione delle attività di comunicazione e puntualità al carico sono i più immediatamente evidenti. Senza dimenticare la facilità di interfacciamento con i sistemi gestionali in uso, che vengono arricchiti di nuovi dati, l’assegnazione dei carichi in modalità totalmente elettronica, la disponibilità della proof of delivery in tempo reale. Immediata e percepibile conseguenza: la riduzione dei costi complessivi. E per quanto concerne il controllo delle emissioni abbiamo recentemente rilasciato un’implementazione che calcola in automatico il dato sia per singolo viaggio che per l’intera flotta”.

Velocità nel processo

Un ulteriore parametro considerato a suo tempo tassativo da Magnani ha riguardato la velocità nel processo di scelta e attivazione:



“Ottimizzare un solo anello della Supply Chain privi di una visione di insieme significa perdere buona parte dei benefici attesi” – dice Magnani. L’intervento si è quindi esteso contestualmente alle funzioni di magazzino e trasporto creando continue sinergie nella gestione dei flussi

“dovevamo rispettare rigidi vincoli di riservatezza sull’operazione Number 1 - spiega il vice presidente di Barilla - e quindi abbiamo potuto attivarci solo una volta rese pubbliche le intenzioni della società al riguardo. A quel punto i tempi erano davvero molto stretti sia per la selezione che per lo start-up. Quanto stretti? Nove mesi”. L’operazione si è perfezionata nel dicembre 2013, non a caso in sostanziale coincidenza con gli interventi che hanno coinvolto il magazzino di Pedrignano. E per il futuro? “Il prossimo cantiere di lavoro - spiega Magnani - riguarda la gestione del piazzale che in Barilla è considerato una naturale estensione del magazzino: mediamente in piazzale sono ospitati circa 150 semi - rimorchi, tra pieni, in riempimento e vuoti. Semi-rimorchi posti a disposizione dai fornitori disaccoppiando la motrice. SAP, il TMS e Transporeon considerano questi mezzi come parte integrante del deposito. La tranquillità è

data dal fatto che i due mondi, magazzino e trasporto, si parlano perfettamente condividendo tutte le informazioni”. Una capacità di analisi, monitoraggio, organizzazione e controllo che coinvolge anche alcuni spedizionieri: “un’elevata percentuale della nostra produzione raggiunge oltre cento Paesi nel mondo grazie alla collaborazione di operatori specializzati. Ogni giorno spediamo mediamente dieci container overseas e anche in tal caso Transporeon si è rivelato uno strumento prezioso per l’assegnazione dei carichi e l’organizzazione dei viaggi” dice Magnani. Manca solo il ferro, ma anche su questo aspetto il nostro interlocutore rivela un progetto ambizioso: “entro il 2015 avremo completato il raccordo ferroviario tra il polo produttivo/logistico di Pedrignano e la rete di RFI. E i primi treni che lo utilizzeranno saranno dedicati ai fabbisogni di materia prima in ingresso, in particolare grano”. ■