

### Una realtà in sviluppo

Nata tra i banchi del Verziere di Milano nel 1936, CLO Cooperativa Lavoratori Ortomercato è oggi un operatore logistico integrato in grado di offrire servizi che coprono l'intera supply chain: gestione del magazzino, distribuzione e trasporto, deposito conto terzi, consulenza logistica, ingegnerizzazione dei processi, formazione. La società "orgogliosamente" cooperativa è inoltre la capofila di un gruppo di aziende collegate o partecipate che coprono, in modo trasversale, tutte le esigenze della filiera. Come Me&Log, per esempio, nata nel 2008 e oggi in grado di generare un fatturato di circa 7 milioni di euro e dare lavoro a circa 250 persone, specializzata nella gestione dei punti vendita. O come Multiclo, ultima nata nel 2014 e attiva nella fornitura di servizi di facility management, dalla pulizia alla gestione del verde, alla vigilanza (fatturato previsto per il 2019 5 milioni di euro), Movitrento, cooperativa attiva da 30 anni nel Nord Est specializzata nella fornitura di servizi logistici, Clocom, che gestisce le attività commerciali a supporto di tutte le aziende del gruppo o ancora ADV, società di grafica che studia la cartellonistica, gli promozionali, le livree dei mezzi di CLO e delle aziende partner.



### La frase

“Il nostro settore non può più permettersi il doppio passaggio del subappalto: chi non è in grado di proporsi come player logistico di riferimento, professionale e innovativo, non può trovare le condizioni economiche per stare sul mercato”

*Fabio Ferrario, presidente CLO*

### Gli accordi sindacali

“La nostra capacità di gestire i sindacati e di chiudere gli accordi con successo è senz'altro un valore aggiunto per i committenti, oltre che una grande sicurezza. All'interno dei nostri magazzini i Cobas non hanno mai potuto obiettare nulla sul trattamento retributivo o contributivo: le richieste che ci fanno riguardano solitamente integrazioni di carattere extra contrattuale.”

### “Il re è nudo”

“Alcuni grandi player predicano bene ma razzolano male. Soprattutto a certi livelli, non è possibile non sapere che il costo del lavoro delle cooperative è cresciuto negli ultimi anni, fino quasi ad allinearsi a quello del lavoratore dipendente. Le cooperative hanno ancora qualche vantaggio a livello di regolamento sulle modalità di organizzazione del lavoro, ma nulla più. Chi sceglie il ribasso lo fa consapevole che c'è qualcosa che non torna.”

### Obiettivo: consolidare la crescita

“Nel 2017, anno dell'Ottantesimo, abbiamo fissato l'obiettivo 20 - 100, ossia toccare i 100 milioni di euro di fatturato entro il 2020. Ebbene, quest'obiettivo lo segneremo con un anno di anticipo” dichiara il presidente (al suo secondo mandato) Fabio Ferrario che rivela per il gruppo il raggiungimento dei 105 milioni entro la fine dell'anno. CLO, che sette anni fa viaggiava sui 25 milioni di euro di giro d'affari, contribuirà per 77 milioni di euro. “Oggi il nostro obiettivo principale è quello di consolidare lo sviluppo: anche perché veniamo da un anno difficilissimo (a causa soprattutto del fallimento di SILO, tra i principali di clienti di CLO, N.d.R) che ci ha visti molto esposti dal punto di vista finanziario. Fortunatamente abbiamo le spalle larghe, per merito di un'alta patrimonializzazione che, a fine 2019 sarà raddoppiata rispetto ai due anni precedenti, grazie a un maggior conferimento di capitale dai soci, al maggior supporto da parte dei soci finanziatori e all'aumento del capitale sociale stanziato dal fondo di Legacoop, a premio della nostra crescita. CLO ha un capitale sociale di 10 milioni di euro e questo, insieme agli 83 anni di attività, è per le aziende che lavorano con noi un grande fattore di sicurezza.”



**Fabio Ferrario, presidente di CLO**

Se il costo del lavoro continua a salire è necessario trovare efficienza puntando su innovazione e tecnologia. La ricetta della crescita equa di CLO

# UNA LOGISTICA SEMPRE PIÙ INNOVATIVA

■ Alice Borsani

## Gruppo Gabrielli: partnership a 360 gradi

La partnership con Magazzini Gabrielli, gruppo marchigiano attivo in Centro Italia a cui fanno capo le insegne GDO Oasi, Tigre e Tigre Amico, è un esempio calzante della capacità di CLO di porsi come interlocutore privilegiato e completo nella gestione dei processi logistici. La collaborazione, iniziata nel 1998, è via via cresciuta nel tempo fino ad essere inquadrata oggi secondo la modalità contrattualistica più spinta tra le tante gestite dalla Cooperativa. “Per Gabrielli non gestiamo in outsourcing solo un’attività, ma un vero e proprio ramo d’azienda” sottolinea il presidente Ferrario. Non stupisce quindi che CLO sia stata coinvolta a 360 gradi nell’attivazione della nuova piattaforma multi-fresco di Monsampolo - 20.000 mq in cui sono trattati ortofrutta, latticini e carni dove lavorano circa 130 persone -. La cooperativa ha gestito la parte immobiliare del progetto, la componente hardware, quella software, e condivide con il committente la piena responsabilità dei processi. “In un rapporto del genere l’operatore logistico non è un fornitore ma un partner vero e proprio con cui condividere tutto, dalla scelta del fornitore di energia elettrica, alle decisioni di progettazione strutturale oltre, ovviamente, ai costi”.

## La via della diversificazione

Essere trasversali e sempre più diversificati è uno dei motivi che spiega la grande crescita vissuta da CLO negli ultimi anni. “Oggi il 25% del nostro business viene generato al di fuori del comparto alimentare, cosa che solo fino a 5 anni fa era impensabile e il processo continuerà perché il maggior valore dei prodotti non food permette di sostenere meglio i costi della logistica e perché il know how maturato in un settore sfidante come l’alimentare rende in discesa la gestione di processi e flussi meno tesi” spiega Ferrario. Tra i settori più promettenti sicuramente l’eCommerce, il cui peso all’interno del fatturato di CLO è passato dal 2,5% del 2017 all’attuale 7% grazie non solo ad una crescita del numero dei clienti, ma anche ad una estensione delle attività e dei servizi gestiti. In particolare la cooperativa gestisce la logistica (magazzinaggio e distribuzione) di Cortilia dagli hub di Sizzano e Bologna, e le consegne provenienti dal canale eCommerce di clienti del mondo Brico e della GDO.



# 1-2 anni

La durata media dei contratti di terzizzazione logistica: “troppo poco - secondo Fabio Ferrario - per fare investimenti”

## Ortomercato: presidio di legalità

Resilienza e scelta politica sono le espressioni usate dal presidente Ferrario per descrivere la presenza della cooperativa all’Ortomercato. “Resistiamo con circa 100 persone per scelta politica e in accordo con Legacoop. Restare in via Lombroso ci costa 300 mila euro all’anno, ma lì c’è la nostra storia e lo consideriamo un investimento per il futuro. Il progetto di rilancio potrebbe essere un’occasione formidabile per trasformare la struttura in un vero e proprio polo per la city logistics.”

## Il gioco vale la candela

Il progetto di misurazione delle performance concluso con Gruppo Gabrielli e oggi in via di completamento con Consorzio Coop Nord Ovest si trasforma anche in un momento di profonda riflessione sulle attività di magazzino: “abbiamo creato commissioni interne per condividere gli obiettivi e parametri statistici inclusivi di tutte le possibili casistiche presenti nei ce.di per definire dei KPI raggiungibili da tutti” spiega Ferrario. Il progetto è oneroso, sia in termini di investimento economico, sia in termini di durata temporale (1 - 2 anni a seconda delle dimensioni dell’impianto) ma il gioco vale decisamente la candela. “L’aumento di produttività calcolato è intorno al 10%, percentuale che si traduce in un vantaggio economico importante all’interno di piattaforme dove il costo del lavoro arriva a svariati milioni di euro. I risultati, come pure gli investimenti, sono condivisi con il committente e questo, per noi è l’unico modo realistico per compensare l’aumento del costo del lavoro di questi ultimi anni, calcolato intorno al 5-6%.”

## Crisi e opportunità

La grande crescita vissuta da CLO negli ultimi anni va letta sulla filigrana della crisi che ha interessato il settore: “molti consorzi sono saltati perché irrego-



## Misurazione delle Performance

Gruppo Gabrielli è il primo cliente con cui CLO ha portato a termine un complesso progetto di misurazione scientifica delle performance con l’obiettivo di ottimizzare i processi e aumentare la produttività, definendo tempistiche e KPI estremamente puntuali per ogni singola missione, calibrandoli sulle effettive potenzialità degli addetti. Il progetto, per la gestione del quale CLO si avvale della collaborazione della società di consulenza americana Applied Logistics, prevede diversi step: dalle misurazioni tecniche con il meccanismo classico dei tempi e metodi di lavorazione, allo studio delle singole attività - previo accordo sindacale - con telecamere che riprendono gli operatori al lavoro, passando considerazione di tutte le complessità legate ai vari colli movimentati (pesi e ingombri) e alle distanze da percorrere. terminate le fasi di studio, vengono proposte nuove modalità di lavorazione più efficienti e viene implementato un software che, per ogni missione di lavoro, restituisce un orizzonte temporale entro cui svolgerla, calibrato in base alla sua complessità (numero e tipologia dei colli gestiti, quantità di abbassamenti previsti, distanze percorse) e in base alle caratteristiche del lavoratore che svolgerà la missione (età, sesso, momento di svolgimento all’interno del turno). “In questo modo la missione non è più identificata nel mero rapporto colli /ora ma valutata nella sua complessità e tenendo conto del fattore umano, un aspetto che è risultato molto gradito alle organizzazioni sindacali” spiega Ferrario.

## CLO in numeri

**1.730** Soci lavoratori (2.500 nel gruppo)  
**77.000.000** di euro di fatturato  
**10** società collegate o partecipate  
**Più di 1.000** mezzi di movimentazione interna  
**Più di 95** automezzi per trasporto leggero e pesante  
**Oltre 250.000.000** di colli/anno movimentati  
**Più di 2.500.000** ore/anno al servizio dei clienti

## Risorse qualificate e professionali

“Grandi responsabilità richiedono grandi professionalità” si potrebbe dire parafrasando Peter Parker. E CLO lo sa bene, dal momento che, negli ultimi anni, ha arricchito il proprio team di risorse formate, qualificate e in grado di gestire progetti complessi di ingegnerizzazione dei processi e analisi di nuovi settori operativi. “Molti interlocutori sono stupiti dalla nostra carica innovativa: ma l’attitudine alla sperimentazione di nuove soluzioni tecnologiche è nel nostro DNA” spiega Ferrario. Qualche esempio? L’inserimento di nuove motrici LNG nel parco camion e l’impiego di un prototipo di commissionatore a quattro forche e con batterie al litio, sviluppato con Jungheinrich e pensato per un utilizzo nelle grandi piattaforme, in grado di trasportare il doppio della merce, mantenendo un ingombro che consente il transito tra le corsie.



lari anche grazie ad un intervento più deciso dell’Osservatorio sulla Cooperazione. In parallelo, i committenti hanno iniziato a capire che scegliere fornitori solo in base alla convenienza di prezzo è troppo rischioso e si paga in responsabilità sociale, meglio puntare su interlocutori “sicuri” e questo ci ha favorito. Il 50% del nostro sviluppo è infatti effetto del subentro a fornitori che sono usciti dai giochi perché non erano corretti sul mercato, sia nel milanese che fuori” dichiara Ferrario.