

4 chiacchiere con Stefano Stagni - Gruppo Electrolux

# La logistica pragmatica

Logistici (italiani) crescono tra le grandi imprese che dalla logistica, di produzione e distribuzione, si aspettano miracoli non solo logistici, ma di conto economico.

Stefano Stagni non si scompone: il segreto? Una visione dei problemi a 360°, un'attenzione (quasi) maniacale per i dettagli e un rapporto friendly e diretto con i collaboratori...

■ DANIELE SEMENZATO



Stefano Stagni, uno dei più preparati manager europei nel settore della logistica inbound e outbound: "La movimentazione interna, le linee di produzione, la stessa pianificazione della produzione sono parte integrante e prioritaria della supply chain". Per migliorare "Occorre avere la voglia e la capacità di studiare, capire, indagare. Occorre investire tempo e risorse, lavorare sempre per migliorare tutti i processi, dai più impegnativi a quelli più semplici". Le migliori qualità di un manager? "Capacità di ascolto e capacità di analisi"

**C**i troviamo a Porcia (PN), all'interno dello stabilimento del gruppo Electrolux e più precisamente presso il centro direzionale della Electrolux Logistics Italia in compagnia del suo direttore generale, Stefano Stagni, direttore anche della Logistica Europea della divisione elettrodomestici: di cosa stiamo parlando?

Electrolux è un'azienda svedese, nata nel 1919, con una grande storia di solidità e di innovazione tecnologica: non è un caso che Electrolux sia un'azienda leader nel settore. Oggi il 33% dell'attività è realizzata con la produzione e vendita di elettrodomestici e apparecchiature dedicate all'ospitalità. Il resto è diviso in tre macro-aree: EMEA, Nord America e Asia. L'azienda è presente in oltre 100 paesi, con stabilimenti di produzione e centri di distribuzione in tutti i continenti. In Italia, la divisione Logistica è responsabile della distribuzione e dell'assemblaggio dei prodotti per il mercato domestico e commerciale. La logistica è un'attività che richiede un'attenzione particolare per i dettagli e un rapporto diretto con i collaboratori.

Con esclusione quindi della divisione Professional?

Esatto. Per quanto concerne gli elettrodomestici abbiamo suddiviso l'Europa in cinque macro-aree, tenendo sempre presente che l'attività può essere coordinata anche da una sola area. Le cinque macro-aree sono: EMEA, Nord America e Asia. La logistica è un'attività che richiede un'attenzione particolare per i dettagli e un rapporto diretto con i collaboratori. Siamo coinvolti nella gestione dei processi di produzione ed impegnati a garantire gli adeguati livelli di stock dei prodotti finiti e quindi la distribuzione presso i nostri magazzini nei diversi Paesi. La logistica è specializzata e altamente qualificata.

Una perfetta logica di organizzazione inbound e outbound: una bella responsabilità e un macroscopico impegno!

La descrizione esatta dell'attività è approssimativa. Operiamo in Italia con circa 1.200 dipendenti (circa 550/600 persone impegnate in attività dirette e circa 650 persone impegnate in attività di supporto). Gestisce circa 800.000 m<sup>2</sup> di magazzino e spedisce 35.000 vagoni e 220.000 camion. Abbiamo un costo complessivo di circa 350 milioni di Euro.

La logistica è un'attività che richiede un'attenzione particolare per i dettagli e un rapporto diretto con i collaboratori. Siamo coinvolti nella gestione dei processi di produzione ed impegnati a garantire gli adeguati livelli di stock dei prodotti finiti e quindi la distribuzione presso i nostri magazzini nei diversi Paesi. La logistica è specializzata e altamente qualificata.

In termini quantitativi, di cosa stiamo parlando?

Operiamo in Italia con circa 1.200 dipendenti (circa 550/600 persone impegnate in attività dirette e circa 650 persone impegnate in attività di supporto). Gestisce circa 800.000 m<sup>2</sup> di magazzino e spedisce 35.000 vagoni e 220.000 camion. Abbiamo un costo complessivo di circa 350 milioni di Euro.

Numeri e costi impegnativi...

Un costo destinato a crescere. Il nostro impegno è alto e abbiamo deciso di assumerci la responsabilità diretta in Europa di tutte le attività di logistica, trasporto compreso, sino ad oggi affidate al fornitore. In Italia questo modello organizzativo è operativo da anni: la grossa fetta della consegna (gestione e trasporto) dei componenti di ogni macchina è gestita dalla divisione Logistica.

Quindi i vostri buyer comprano ex work, franco-fabbrica.

No, solo in Italia ma in tutta Europa è

stata fatta questa scelta di spingere sempre più verso Ex work e quindi organizzare direttamente l'asporto.

Perché questa preferenza? C'è solo una considerazione economica o anche una valutazione relativa ad una migliore gestione del servizio alle linee?

L'azienda ha una forte cultura di servizio e di qualità. La logistica è un'attività che richiede un'attenzione particolare per i dettagli e un rapporto diretto con i collaboratori. Siamo coinvolti nella gestione dei processi di produzione ed impegnati a garantire gli adeguati livelli di stock dei prodotti finiti e quindi la distribuzione presso i nostri magazzini nei diversi Paesi. La logistica è specializzata e altamente qualificata.

"Bella forza - dirà qualche lettore che ha partecipato a progetti di questo genere in realtà molto più piccole - loro vanno dal fornitore e dicono: da domani queste sono le condizioni: tu mi fai trovare l'appuntamento della merce nel piazzale in questo orario, con queste modalità, con questo packaging, mando io il camion per la presa." E' vero o no che queste cose si possono fare solo quando ci si chiama Electrolux o Luxottica o Ducati?



Una veduta aerea dello stabilimento e relativo magazzino (84.000 m<sup>2</sup>) della piattaforma di Porcia (PN). In Europa il Gruppo opera con 20 fabbriche e 50 magazzini. Solo questi ultimi impegnano 800.000 m<sup>2</sup>

Fabb. Comosco pesonalmente tante aziende...
che senza avere né Home né il dimensio-

La storia dei miglioramenti fatti dice che è
lavorando fianco a fianco con il fornitore
che si riescono a creare quei circoli virtuosi

Un rapporto di forza tra cliente e fornitore
c'è sempre, ma dipende dall'efficienza
dell'impresa e dall'opportunità possibi-

Quella del buyer "fammi-lo-sconto" è
una figura professionale che stenta ad
emanciparsi; per fortuna si trovano in
circolazione anche ottimi professionisti

Saper leggere i dati!

dove il pezzo dell'gold prodotto potrebbe
essere addirittura la parte migliore dei bene...

Sono le organizzazioni che traghettano i
singoli da quel modo di pensare all'altro,
tramite la formazione, la definizione e la
misurazione di obiettivi chiari.

Capita però che a fronte di una dichiara-
zione di intenti così cristallina sia difficile
vedere realizzato il cambiamento in prati-

Oggi con i nostri sistemi informativi siamo
in grado di accogliere molti dati ma non
abbiamo sviluppato altrettanto bene la

Tornano a Home dopo l'abbondanza di
informazioni e perdiamo ad esempio la
prestazione dei nostri: sono acchiante
disponibilità come la più alta, lo scarto

Non le ho ancora chiesto nulla sulle sue
esperienze professionali...

Ma sono il leato in q... che adesso si
c'è una legge sulla Gestioale Udine (sono
stato il terzo in Italia) il giorno del 25°

Ma allora è una vocazione quella dei si-
stemi informativi!

Certamente ha appreso il ma "sc...
di...". Nel 1988 ho però deciso di
cambiarlo e sono approdato in Zanussi per

Ma cosa deve al primo "imprinting"
vissuto tra produttori ed architetti del
software?

Per me il programma bisogna svilupparlo
in dettaglio. Per arrivare a disegnare
la soluzione finale, è necessario che il

Carta d'identità
Nome e Cognome: Stefano Stagni
Dati anagrafici e personali: Stefano Stagni è nato nel 1959, è sposato, un figlio
Curriculum professionale: Laureatosi in Ingegneria Gestionale presso l'Università di Udine nel 1984...



essere trascinato. Questa necessità di grande
attenzione ai particolari ma conservando la
visione sistemica, a 360° gradi dell'obiettivo

Spesso il "Servizio dati" in azienda è sotto
assedio da parte degli utenti interni: si va
da "Come funziona questo computer" a

È una grande sfida per capire la dinamica
aziendale personale per acquisire il me-
todo. Un'esperienza che mi è stata di gran

Capacità d'ascolto e capacità di analisi,
due attributi caratteristici del fare mana-
geriale. Lei li applica sempre con i suoi

Riprendiamo il racconto: in Zanussi di
cosa si è occupato?
Fin dal 197 ho avuto la fortuna di occuparmi
di tutto il settore di gestione delle esperienze

Logistica: è un pratica di un banchiere
della logistica italiana in Europa, con varie
responsabilità e altrettante sfide. Ho così

Qual è invece il ricordo più positivo della
precedente esperienza in Benetton?

L'ambiente di lavoro, molto sereno: mi
sembrava di essere all'università! E io Stefano
per tutti, anche per il manager dell'epoca.

E adesso che si trova nella condizione di
poter plasmare la sua organizzazione, pensa
di essere tornato ad essere "Stefano"?

Questo avrebbe questo: mi è collaborato
tutto. Per quanto riguarda io sono Stefano
per tutti. Nel mondo Europa, che conosco
bene, il rapporto di lavoro è un po' meno

È sicuramente un atteggiamento più
pragmatico, proprio della cultura del
nord, mentre noi siamo ancora legati al
barocchismo del titolo, alle formalità.

L'imagine conta molto meno; prevalgono
la concretezza, la serietà, l'efficienza. Una
cosa che apprezzo moltissimo dell'esperienza

All'estero dove ha lavorato?
Per quanto riguarda io sono stato in Gran
Bretagna, ma avevo già fatto tante cose in

Per quanto riguarda io sono stato in Gran
Bretagna, ma avevo già fatto tante cose in
Cina per l'attività di consulenza. Poi
tutte le attività in Benetton, presso il nostro
ufficio generale di direzione, agendo in

Il mondo Electrolux
"Electrolux è un leader globale nel settore degli elettrodomestici e delle apparecchiature per uso professionale. I consumatori di 150 paesi di tutto il mondo acquistano ogni anno oltre 40 milioni di prodotti del Gruppo. Electrolux produce frigoriferi, lavastoviglie, lavabiancheria, aspirapolvere e cucine, con marchi prestigiosi come Electrolux, AEG-Electrolux, Zanussi, Eureka e Frigidaire. Nel 2006 Electrolux ha raggiunto un fatturato pari a 104 miliardi di SEK e un totale di 56.000 dipendenti. L'azienda ha in Italia importanti unità produttive e circa 9.000 dipendenti, e opera attraverso società industriali, distributive e di servizio sia nel settore dei Consumer Durables, per gestire l'offerta rivolta al mercato delle famiglie, che in quello dei Professional Products, per servire l'utenza professionale. La Holding italiana, Electrolux Italia spa, fornisce servizi e consulenze alle altre società e ne coordina le attività di business. Nei Consumer Durables operano Electrolux Home Products Italy spa, Electrolux Zanussi Italia spa, Electrolux Floor Care Italia spa, Electrolux International spa, Electrolux Logistics Italy spa. Electrolux Home Products Italy è la più importante realtà industriale del Gruppo con una produzione di oltre 7 milioni di elettrodomestici all'anno complessivamente nelle sue 5 fabbriche. Electrolux Zanussi Italia raggruppa tutte le attività commerciali relative agli elettrodomestici del Gruppo Electrolux in Italia, indirizzandosi al mercato come composta famiglia di marche (Rex Electrolux, AEG-Electrolux, Zoppas). È leader del mercato italiano con una quota di circa il 25%. Electrolux Floor Care Italia ha sul mercato italiano una posizione di leadership nei prodotti per la pulizia della casa. Electrolux International è la società responsabile della commercializzazione del prodotto e dell'avvio di nuove collaborazioni industriali nei mercati emergenti dell'Asia, Medio Oriente, Africa e America Latina. Electrolux Logistics Italy ha il compito di gestire i processi logistici per l'intero Gruppo Electrolux in Italia. Electrolux Professional è leader europeo nella produzione e distribuzione di soluzioni professionali per la ristorazione e il lavaggio dei tessuti, che soddisfano le più svariate tipologie di clienti."
Fonte: documentazione ufficiale Gruppo Electrolux



"Abbiamo preferito assumerci in toto la gestione complessiva della logistica inbound per ottenere la massima visibilità della catena di fornitura e la massima efficienza"

"Un rapporto di forza tra cliente e fornitore c'è sempre, ma dipende dall'intelligenza delle persone intuire le opportunità possibili grazie ad una leale collaborazione"

Questo elettro aveva una... in Unghera, la Polonia... piccola logistica locale...

Non esisteva la logistica ma esistevano solo degli sparpagliati insediamenti produttivi...

Avrebbe questo non è esatto: in Polonia, per esempio, esisteva una "abbacchetta" (m... 250 mila... ed essiccato... Adesso in Polonia si può...

Nel momento in cui si decideva di installare la... di un Paese o... la scelta... "site evaluation"...

Analisi del rischio Paese, costo della manodopera...

Mi occupavo di tutta la "logistica penalty". E quindi, una volta compiuta la scelta, si... la parte di progettazione e... come logistica davanti...

Sembra piuttosto entusiasta di essersi dovuto occupare di tutto questo...

Era fantastico! Se fosse stato... avrebbe dedicato a questa attività 16 ore al giorno e molti sabati e domeniche?

E quanti collaboratori validi è riuscito a far crescere accanto a sé?

Posso dire che quando tornavo da quei paesi, e... di ragazzi giovani ed entusiasti, mi sentivo orgoglioso.

La semina, la capacità di un buon manager che fa crescere i propri collaboratori...

Il "total management" è... l'Electrolux è...

una cosa senza. Non ho... attività... componenti.

Sarebbe riadattare ad una realtà di 50 dipendenti le convinzioni che ha maturato in una multinazionale?

Non penso che il total management sia... adattarsi... a grandi strutture... piccolo grande...

Governare il cambiamento, magari provocandolo, è da sempre una delle difficoltà maggiori che i manager si trovano ad affrontare.

Fin da quando sono entrato in... composizione... è diventato l'Electrolux... sistema. In quel periodo...

Oggi ho imparato che quando diciamo che bisogna cambiare... cambiamento senza... obiettivo di cambiamento...



La struttura logistica europea del Gruppo conta su circa 1.200 dipendenti (cui si aggiungono 550/600 persone in attività esternalizzate) e spedisce ogni anno 35.000 vagoni e 220.000 camion

piccoli quotidiani passi... coinvolgimento delle persone.

Questo mi fa venire in mente l'assioma che lega in modo quasi indissolubile l'inizio del cambiamento con la consapevolezza che ci si trova in un momento di crisi: finora, purtroppo, l'unico innesco del cambiamento è una crisi.

A volte la crisi può essere nascosta e le persone vengono trattate come bambini... cambiamento è facile se si sa vedere...

Quali sono gli obiettivi che il direttore generale Stagni deve portare al board svedese quale capo della Logistica europea?

Sono impegnato a... Electrolux e questa consapevolezza... Devo dire che al board... Non mi sono tutte le... e quando... board... sempre a... È un approccio molto positivo...

generale e globale... soldo economico... Non interpretiamo la logistica come... Il lavoro vale aggiunto del prodotto...

Certo, ma un esercizio che qualsiasi logistico prima o poi deve fare è "mi conviene innalzare di un punto il livello del servizio al cliente e diminuire di tre volte il livello di rotazione dei magazzini o devo intraprendere qualche altra strada?"

Di primo acchito uno potrebbe pensare che oggi, nel prossimo conto economico, la diminuzione della rotazione delle scorte la vedo subito, al contrario l'elevazione di un mezzo punto sul livello del servizio al cliente non lo vedo proprio.

Il cliente è... l'organizzazione... devo contestare... tempo di servizio... delle scorte... come l'abbassamento del working capital... Quidi devo... a costi... a la produzione... "intermedi" devono...

Penso che lei si riferisca anche alla necessità di riconoscere nei processi e nelle attività i momenti di effettiva creazione del valore...

Esatto, e il garantisco che non è sempre così facile. Tanto spesso... la relazione di valore... tempo di servizio...

Già, il cliente, poiché quando parliamo di creazione o meno di valore ci riferiamo a quanto di quel valore viene percepito dal mercato...

È proprio così. Un'azione produttiva o logistica... movimento di valore...

Condivide l'idea che dobbiamo guardare al processo produttivo interno come ad una sequenza di rapporti fornitore-cliente sottoposta agli stessi giudizi di merito

utilizzati con il cliente finale?

Attendo grande importanza alla lettura della misurazione e degli indicatori che costano poco. Ho scotto il gestore del gruppo. Non ho nascosto però che nei paesi di frontiera il tempo atteso di risposta di ricerca ai molti indicatori prestazionali sono se si svelano tempestivi e in merito deciso.

I numeri, gli indici, le tabelle o servono per prendere una decisione immediata che conduca alla risoluzione del problema e al miglioramento del servizio oppure sono semplice tappezzeria buona per rivestire le pareti dell'ufficio.

Non è sempre facile conoscere all'interno dei diversi processi che si svolgono in azienda da qui alle attività che sono create di valore

e qui che invece non lo sono agli occhi della persona che per noi conta, cioè il cliente finale.

Ha ragione, non è facile. Però ciò che ciascuno di noi deve fare è svolgere al meglio le attività che ci competono.

L'esperienza dell'azienda è così: il processo di creazione del valore sta sotto a valle della prestazione, devo abilitare a conoscere come il cliente viene colto o colto per quanto può comportare o servizio; è chiaro che c'è a capo di una struttura di gestione e di controllo della qualità del servizio, per essere proprio il cliente di abbassa...

Anzi, in questo caso, il cliente di abbassa è allo stesso tempo il cliente e il prodotto, perché deve dare il prodotto

tempo per raggiungere il cliente finale: tempo di risposta.

Oltre i dati alcune informazioni bisogna andarsene a prendere sul posto; parlo di una cultura manageriale che fa stare poco seduti dietro una scrivania.

Nel prossimo mese e mezzo sarò in corso al lavoro e glielo dico... A mio avviso vedere il capo che gira, si muove, è un segnale per il personale.

A proposito di capi; a chi risponde la struttura della supply chain?

Il capo è il signore che è a tutta parte di programmazione del prodotto e del venduto, la cura dei prodotti, Material Handling equipment logistica. Si chiama UHhans. È svedese ma vive in Germania: anche lì è poco stazionario, ci trova poco dappertutto!

In conclusione della nostra intervista ci fornisca qualche spunto su progetti o attività che la vedranno coinvolta nei prossimi mesi.

Vogliamo parlare anche dello stesso livello di ottimismo e di prospettive di logistica e opere. Adesso abbiamo 20 abbacchi e tutto 50 magazzini in Europa. La magazzino dell'abbacchi è un magazzino collegato, questo di Poona (84.000 m<sup>2</sup>) è il più grande del gruppo.

Magazzini di varie dimensioni, fabbriche di diversa grandezza sparse in tutta Europa e il suo progetto come stava spiegando...

## CAMPISA, la certezza di una scelta sicura

BAIE di carico e scarico merci



PORTONI sezionali idraulici con 5 anni di garanzia



**CAMPISA** azienda leader del settore progetta e costruisce da oltre 30 anni chiusure industriali e attrezzature top di gamma per il carico e scarico delle merci:

- CHIUSURE INDUSTRIALI
- PORTE RAPIDE FLESSIBILI
- PORTONI SEZIONALI TAGLIAFUOCO
- RAMPE CAMPISATRADE PER VEICOLI COMMERCIALI
- RAMPE DI CARICO
- PEDANE IN ALLUMINIO
- FOSSE E BANCHINE PREFABBRICATE



**CAMPISA.eu**

la certezza di una scelta sicura

via Ruffini, 13, 20030 Palazzolo M.se (MI)  
Tel. +39 02 99 03 971 - info@campisa.it



campisaVISION



campisaTRADE



campisaFRIGO



campisaFIRE