

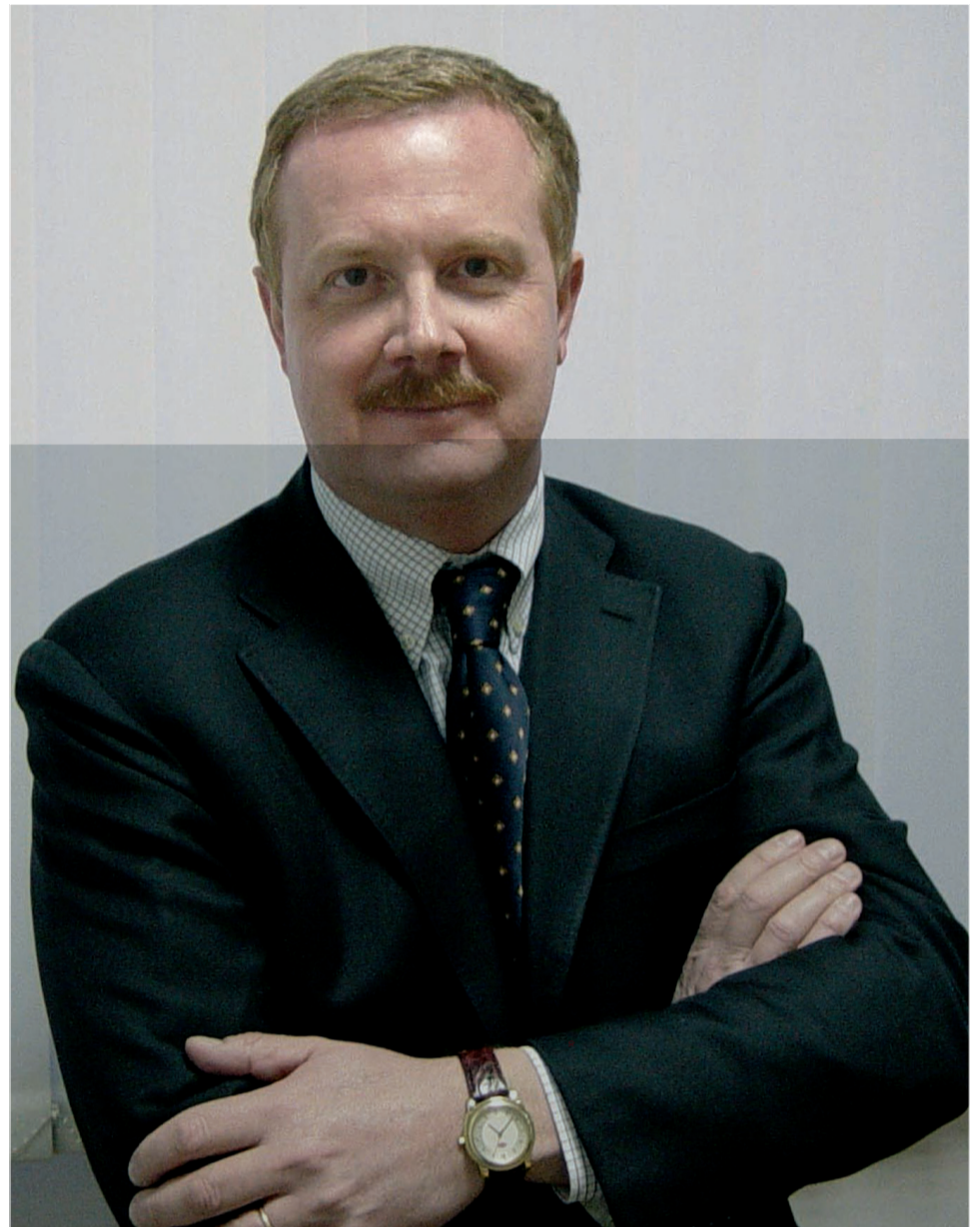
4 chiacchiere con Stefano Stagni - Gruppo Electrolux

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"

Ci 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 tra macro-aree: Europa, Nord America e Asia. L'azienda opera in 20 paesi e ha 120.000 dipendenti. In Italia, la divisione Logistica è responsabile della movimentazione e dello stoccaggio dei prodotti finiti e dei componenti presso i magazzini nei diversi paesi, ed è specializzata nell'assemblaggio e nell'etichettatura.

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 svolta anche in modo dinamico e produttivo e dei mercati. Le cinque macro-aree coordinano la logistica e "domestica" dei vari Paesi. In tal attività dobbiamo tenere conto che il 60% della nostra produzione è realizzata in Paesi del West e Medio Oriente: Polonia, Romania, Ucraina, Spagna, Italia, Francia, Portogallo. Abbiamo la responsabilità della logistica sia di produzione che di distribuzione: ci occupiamo di realizzare con i nostri trasportatori e lo stoccaggio delle componenti e dei semilavorati presso i diversi stabilimenti. Siamo coinvolti nella gestione dei prodotti di produzione ed impegnati a garantire gli adeguati livelli di stock dei prodotti finiti e quelli di distribuzione presso i nostri magazzini nei diversi Paesi, ed essere anche in grado di assicurare la distribuzione specializzata e l'etichettatura.

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

La descrizione è esatta dell'attività che stiamo svolgendo. Operiamo in Italia con 1.200 dipendenti (circa 550/600 persone impegnate in attività dirette e circa 650 persone impegnate in attività di supporto) e abbiamo portato all'attenzione del Gruppo la nostra attività di movimentazione e stoccaggio dei prodotti, la stessa pianificazione della

produzione sono parte integrante e prioritaria della supply chain. Sulle attività di logistica o tutto il nostro impegno è sempre stato rivolto al cliente. La nostra gestione di magazzino, la movimentazione e il servizio di trasporto.

In termini quantitativi, di cosa stiamo parlando?

La nostra attività opera con circa 1.200 dipendenti (circa 550/600 persone impegnate in attività dirette e circa 650 persone impegnate in attività di supporto) e abbiamo portato all'attenzione del Gruppo la nostra attività di movimentazione e stoccaggio dei prodotti, la stessa pianificazione della

Numeri e costi impegnativi...

Un costo destinato a crescere. Il nostro impegno è stato deciso di assumere 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 attività è gestita dalla divisione Logistica.

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

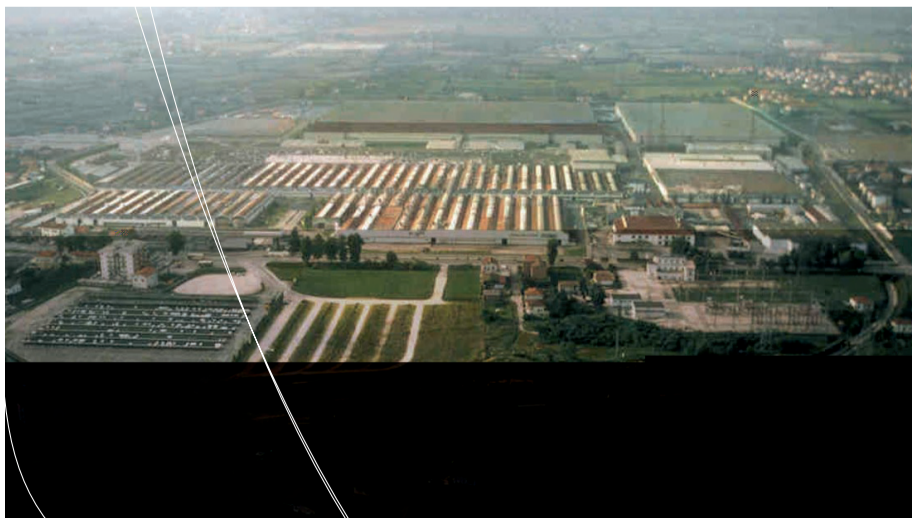
No, solo in Italia ma in tutta Europa è

stata fatta questa scelta di spingere sempre più verso Ex work e quindi organizzare direttamente il trasporto.

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

Talvolta abbiamo acquistato le merci per comodità a lasciarle tutti i problemi logistici al fornitore. Assumere il pezzo in stato, è colpa del fornitore, assume il pezzo sotto, è colpa del fornitore. Si tratta di un'operazione "comoda" ma non adeguata a garantire i necessari livelli di servizio. Noi abbiamo preferito assumere il tutto la gestione complessiva per ottenere la massima visibilità della catena di fornitura. D'altro canto la dimensione della nostra organizzazione ci garantisce un vantaggio organizzativo e negoziale.

"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 m²) della piattaforma di Porcia (PN). In Europa il Gruppo opera con 20 fabbriche e 50 magazzini. Solo questi ultimi impegnano 800.000 m²

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 Gestio... (sono
stato il... in Italia!) Ho... 25°
completato ed avendo... tempo assolu-

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

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

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

Per... il programma bisogna sviluppare
... dettaglio. Per... a...
... il dettaglio deve

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 Gestio-



essere trascinato. Questa necessità di grande
attenzione al particolare... 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 la grande sc... capacità...
aziendale personale per acquisire il me-
todo. Un'esperienza che mi è stata...
... è stato q... è trattato di capire
q... è un vero problema, cosa si nasconde

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?

Fino al 197... ho avuto l'... di acc...
... è la... di... e... esperienze

Logistica: è un pratica...
della Logistica italiana in Europa, con varie
responsabilità e altrettante sfide. Ho così
avuto l'opportunità di... (e
scoprire, per... con...
e varietà di problemi di Logistica...
e... con... di... Paesi e
c... e...

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

L'ambiente di lavoro, molto...
sembrava di essere... È...
... per... e...
... Q... sono...
... metallo... come ElectroHx, sono...
... è...
... comodo... a q...
... g... non...
... pop... me!

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

Questo...
... Per...
... Nel...
... bene, l'...
... è...
... c'è sempre grande...
... rapporto di...
... c'è...
... sono...
... C'è...
... ascolto...
... vol... c'è... e...

È sicuramente un atteggiamento più
pragmatico, proprio della cultura del
nord, mentre noi siamo ancora legati al
barocchismo del titolo, alle formalità. In
quei Paesi, senza venir meno del reciproco
rispetto, si va più al sodo.

L'...
... la...
... cosa...
... ElectroHx...
... no...
... pop... E...

All'estero dove ha lavorato?

Per...
... ma avevo già...
... pe...
... te...
... t...
... la...
... E...
... cam...
... no... e...

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 Pro-
fessional 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 indu-
striale del Gruppo con una produzione di oltre 7 milioni di elet-

trodomestici 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 commer-
cializzazione 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...

Avete questo non è esatto: in Polonia, per esempio, esisteva una "abbazia" (mancavano i collegamenti) che produceva 250 mila tonnellate di acciaio...

Nel momento in cui si decideva di installare una nuova produttiva in un Paese o in un'altra regione si cominciava a mettere in atto la valutazione delle diverse opportunità ("site evaluation")...

Decide di andare in un Paese piuttosto che in un altro si basava anche sulle attività logistiche che avevano parte del loro lavoro.

Analisi del rischio Paese, costo della manodopera...

Mi occupavo di tutta la "logistica penalty". E quindi, una volta compiuta la scelta, si basava la parte di progettazione e realizzazione condotta da un team operativo come logistica davanti tutti gli aspetti del progetto...

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

Era fantastico! Se fosse stato possibile avrei 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 stavano quei 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 un elettro che...

una cosa senza. Non solo... 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 un'attività che si adatti solo a grosse strutture; non lo acciamo a tutti i livelli. In tutti i team, piccolo grande che siano. Ci dedicavamo anche delle nostre giornate ma periodicamente discutiamo, discutiamo e valutiamo tutte le persone che fanno parte dell'azienda, nella misura in cui tutte le sedi lo permettono. Oggi il manager presenta la propria struttura, analizzando le caratteristiche di ogni sito; la valutazione viene condivisa dagli altri manager così da tracciare una mappa dell'efficienza e dell'operatività.

Governare il cambiamento, magari provocandolo, è da sempre una delle difficoltà maggiori che i manager si trovano ad affrontare. Ha avuto modo di avvicinare il pensiero dell'organizzazione e della produzione snella?

Fin da quando sono entrato in azienda sono sempre stato basato su questi due aspetti: il business e il sistema. In quel periodo la totalità delle attività era vista come lo strumento per cambiare e migliorare.

Oggi ho imparato che quando diciamo che bisogna cambiare, se c'è solo un gruppo di eletti che guarda al cambiamento senza coinvolgimento di tutti, quel cambiamento non solo coinvolgerà una parte e di tanto in tanto si estinguerà. Un grande obiettivo di cambiamento è di migliorare il sistema: ottenere soldi se esiste un progetto concretizzabile con...



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 avanti e con il 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. Poche sono le aziende che sanno generare il cambiamento anticipando il momento della difficoltà.

A volte la crisi può essere nascosta e le persone vengono trattate come bambini che non sono in grado di capire e questo per me è un errore strategico. Il cambiamento è facile se si sa vedere all'istante. La crisi è un modo di vedere il futuro: allora il cambiamento diventa una sfida condivisa da tutti.

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

Sono impegnato a portare al board di Electrolux e questa consapevolezza è correlata a responsabilità. Intenzionalmente. Devo dire che al board europeo che mi ha appoggiato molto perché ho un rapporto di collaborazione molto positivo a mio agio.

Non mi sono tutte le nostre prestazioni e quindi, il mio discorso sarà al board che con me collaborato si aggraverà sempre a parte da noi ed anche concrete. È un approccio molto positivo in quanto ciascuno conosce perfettamente i tag e di conseguenza deve agire. E non sono obiettivi settoriali ma abbassano i costi da una parte per abbassare i prezzi. E ancora: teniamo sempre d'occhio il nostro...

generale e globale: ma abbiamo solo soldo economico ma anche di performance. Noi interpretiamo la logistica come un'attività che vale l'aggiunto del prodotto, grazie al nostro servizio, sia per appetibilità per il cliente.

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 un cliente che deve essere coinvolto. Il mio obiettivo è di far capire che il cliente deve essere coinvolto in questo processo di ottimizzazione. Il cliente deve essere coinvolto in questo processo di ottimizzazione. Il cliente deve essere coinvolto in questo processo di ottimizzazione.

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 il cliente che si presenta al logistico è quello che capisce la relazione di valore tra il processo di produzione e la percezione di servizio che ne scava il cliente.

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 va sempre solo quando produttiva o percepita di valore e gli occhi del cliente.

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 delle misurazioni e degli indicatori che costano poco. Ho scotto il gestore del gruppo. Non ho mai visto però che nei paesi di frontiera viene atteso il massimo di efficienza e scatta ai molti indicatori prestazionali solo se si svelano tempestivamente il momento decisivo.

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 riconoscere all'interno dei diversi processi che si svolgono in azienda da quante attività che sono create di valore

e quante che invece non lo sono. Agli occhi della persona che per primo 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, deve abitare a conoscenza 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 dei clienti, per esempio il cliente di un'azienda...

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

tempo per aggiungere il cliente finale: tempo di gestione.

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 massimo e giù... A mio avviso vede il capo che gira, si muove, è uno stile 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 qualità dei prodotti, Material Handling equipment industriale. Si chiama UHhans. È svedese ma vive in Germania: anche lì è poco stazionario, ci trova un 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 gestione 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 m²) 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



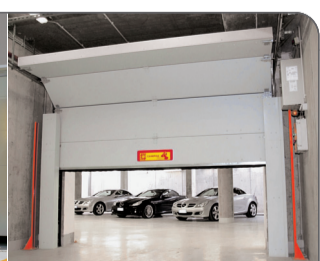
campisaVISION



campisaTRADE



campisaFRIGO



campisaFIRE