

Milioni di click che si traducono per Stefano Perego, amministratore delegato di Amazon Italia Logistica, in una sfida continua alla perfetta gestione della supply chain, dove la velocità di risposta è un valore.



Tecnica, innovazione e... passione per il cliente

Esperienze in Italia e all'estero, per un'azienda francese che opera nel mondo della distribuzione di materiale elettrico e, dal 2011, al timone della logistica in Italia per Amazon. Stefano Perego, raccontando del suo impegno professionale, parla di una similitudine con... l'aviazione. Inizia così la sua intervista.

Lei è il direttore logistico in Italia di un'Azienda 2.0. Cosa vuol dire gestire, movimentare e monitorare migliaia di prodotti con milioni di atti d'acquisto? Significa essere rapidi per evitare il più possibile dei difetti possano in qualche misura destabilizzare o fermare i flussi operativi. Dal punto di vista metodologico e di quello dell'organizzazione

e della gestione dei flussi, significa acquisire la capacità di risolvere il problema off-line qualsiasi sia la fase di gestione della difficoltà assicurandosi che ci sia sempre una notevole rapidità nella gestione dei flussi medesimi. Ancora, affidarsi ai sistemi che sono lo strumento più adatto per soddisfare il bisogno di risolvere velocemente un

problema, in modo che non impatti sul flusso ma nello stesso tempo tenendo sempre al centro il cliente. Mi piace a questo proposito, fare l'esempio del volo a vista: è possibile per un piccolo bimotore ma non altrettanto per un jumbo 767... Dunque bisogna essere tecnici e innovativi allo stesso tempo cosa che noi cerchiamo di fare.

o che comunque non impongano una dipendenza per essere gestiti o migliorati.

Quali sono invece i “difetti” di cui sopra da gestire in un’azienda di questo tipo?

Sono tutte quelle situazioni che possono impattare negativamente sul cliente sia che esse siano generate da difettosità di trasporto, di gestione del magazzino oppure direttamente dal vendor. Il primo fallo che mi viene in mente pensando al cliente è l’errore di consegna: il prodotto arriva in un giorno diverso da quello stabilito. Entrando invece nella struttura, per difetti intendiamo alterazioni quali-quantitative oppure legate a dei danni sui prodotti medesimi. Ancora più a monte possono esserci difettosità di catalogo legate principalmente al fornitore.

Amazon, è al secondo posto nella classifica delle aziende con la migliore supply chain performance, secondo Gartner (“The Gartner Supply Chain Top 25”).

Come farete a mantenere questi livelli anche per i prossimi anni?

Non è tanto, a mio avviso una questione di “grading” piuttosto l’obiettivo è essere i migliori per i nostri clienti, cosa che passa per

tre elementi fondamentali: la tecnica, l’innovazione e l’ascolto dei clienti.

Amazon è un’azienda made in Usa. Quali sono le principali differenze tra l’approccio manageriale statunitense ed italiano?

Ho trovato l’approccio americano molto legato al considerare il merito come fattore essenziale della crescita e molto pragmatico. Una differenza di approccio è anche quella di non avere la paura di affrontare progetti di grandi dimensioni, forse anche per un’eredità storica ma anche per quel senso del pragmatismo che aiuta e supporta a intraprendere nuove sfide.

Quali best practice del suo vissuto precedente porterebbe in Italia?

Della mia esperienza in Gran Bretagna porterei in Italia il dinamismo nell’affrontare progetti e problemi. Questo non significa automaticamente che le cose siano fatte sempre in maniera eccellente anche all’estero e nella fattispecie in Gran Bretagna. Ci sono molti aspetti nelle aziende e nel Paese che non sono sempre funzionali, però i programmi, anche nelle difficoltà, vengono affrontati in modo dinamico e progettuale in modo da concludere, nella

maggior parte dei casi, quanto ci si era riproposti di fare. In Italia abbiamo l’intelligenza e l’ambizione per iniziare molte cose interessanti ma spesso ne vengono concluse molto meno. Il dinamismo e l’approccio progettuale era quello che cercavo a suo tempo e che ho imparato all’estero vedendolo all’opera, oggi sono le prerogative che porterei nel nostro Paese.

Recentemente avete ampliato il vostro impianto logistico di Piacenza (Castel San Giovanni), con tempi particolarmente rapidi.

Un esempio positivo per le multinazionali che vogliono investire in Italia: quali sono stati in particolare i tempi e quali le motivazioni di questo coraggioso investimento?

È certamente un esempio positivo che ancora una volta è stato guidato e suggerito dai clienti: noi siamo stati molto rapidi perché rapida è stata la risposta dei nostri consumatori. Abbiamo fatto la prima spedizione nel settembre 2011 da un magazzino di 23.000 mq. Oggi il magazzino è di 40.000 mq e l’anno prossimo sarà di 70.000. È un piccolo dato che dà la dimensione dei tempi di risposta della nostra clientela. Le motivazioni di questa crescita sono appunto legate alla soddisfazione del cliente, il quale ci aiuta a crescere chiedendo un’aggiunta di nuove offerte di prodotti determinando questa rapida espansione. Per fare un esempio, se il cliente compra un prodotto di una

È vero che l’Italia per quanto riguarda l’utilizzo dei sistemi non sia proprio al primo posto?

Io non credo che sia un problema di Paese credo semmai che sia un problema di aziende. Molte aziende per esempio si affidano a terze parti altre invece, decidono di sviluppare i propri sistemi internamente. Personalmente preferisco sistemi interni



“Bisogna essere tecnici e innovativi allo stesso tempo, come nel volo a vista: possibile per un piccolo bimotore ma non altrettanto per un jumbo 767”

determinata tipologia dal sito Amazon Inglese o tedesco noi, rileviamo l'esigenza di questo nuovo prodotto e creiamo lo spazio adatto nel magazzino per localizzare lo stock in modo da poterlo ordinare anche dall'Italia.

Non temete che siano magari richieste estemporanee che poi non abbiano un seguito?

Sono decisioni prese dopo attente valutazioni, possiamo in ogni caso, contare su un network a livello europeo per soddisfare il cliente, ma quando i volumi diventano importanti, consistenti e ripetuti per il nostro mercato di riferimento, allora prendiamo decisioni operative sul magazzino e sulla logistica. Abbiamo comunque strumenti e storicità adeguate per evitare errori in termini di scelte d'offerta. Le nostre serie storiche magari non sono recenti ma possiamo contare su quelle di anni, in mercati non troppo distanti dalla nostra realtà come quella francese, paese dove Amazon è presente dal 2000.

Un competitor che secondo Boston Consulting Group diventerà il primo player dell'E-commerce nel 2015 è Alibaba.com, la variante cinese di Amazon.

Quali analogie e quali differenze nel modello logistico?

È un'azienda interessante che non posso commentare anche perché non ne conosco il modello logistico. Penso in ogni caso, che per aziende come Alibaba ma anche come Amazon, gli effettivi giudici siano i mercati, la variabile chiave per tutti è la capacità di servire il cliente al meglio e in questo gioco è il cliente che decide il modello logistico migliore.

Chi è Stefano Perego

Stefano Perego laurea in ingegneria gestionale presso il politecnico di Milano, ha svolto parte della sua vita lavorativa in Rexel azienda francese specializzata nella distribuzione elettrica, prima in Italia poi in Francia e per sei anni in Gran Bretagna. Ha ricoperto diversi ruoli dalla logistica alla gestione dei sistemi informativi e dei progetti, dall'integrazione di aziende acquisite fino dalla gestione di grossi clienti industriali oltre che degli acquisti e degli approvvigionamenti. Nel 2011 ho deciso di rientrare in Italia per ricoprire il ruolo di amministratore delegato di Amazon Italia logistica.



La sua firma dice che...

...è dotato di una personalità in cui certamente non fanno difetto ambizione e motivazione a miglioramenti personali e professionali continui, sostenuti da un forte senso del dovere e da una mente distinta in grado di rapide analisi dell'insieme che conferiscono capacità di decisione e autorevolezza. Lo stile di leadership è diretto e non compiacente ma ancorato al concreto e al raggiungimento dell'obiettivo con spirito scientifico.

Per un piccolo e-tailer (es. un imprenditore che vende articoli on line su Ebay), Amazon è un competitor o un partner? Vale a dire, è pensabile che nel vostro modello logistico di domani voi possiate offrire anche servizi logistici a queste nuove realtà imprenditoriali?

Siamo sicuramente un partner per un piccolo imprenditore ma anche per un privato, perché uno dei servizi che diamo è la possibilità di vendere i propri prodotti su Amazon. In funzione di una fee sulla percentuale del volume venduto, Amazon prende in carico tutti i processi logistici garantendo al cliente la visibilità dei propri prodotti sul sito occupandosi, inoltre, di tutta la gestione logistica. È un sistema snello ed

efficiente per approcciare un canale di vendita su un sito internet senza dover sostenere la complessità dei processi di magazzino, siano essi di reso o di distribuzione della merce in maniera capillare sul territorio e senza affrontare investimenti troppo gravosi.

Di che cosa va più fiero nella sua carriera?

Vado fiero della capacità di selezione delle persone e della ricerca del potenziale che è racchiuso in esse. Mi ha appassionato il trovare delle risorse in tutte le aziende in cui ho lavorato sia giovani, sia meno giovani. Ho iniziato grazie a un intuito innato che ho negli anni affinato con la passione e poi anche dal punto di vista tecnico. La variabile più importante è la capacità di comporre molte informazioni sui candidati

anche fornite da altri intervistatori per trovare in un profilo, una risposta alla mia ricerca.

Quali caratteristiche deve avere il suo collaboratore ideale?

Deve introiettare tutte le caratteristiche importanti in Amazon come l'essere innovativi e l'aver competenze tecniche ma deve altresì avere una nuova dimensione che è quella di sentirsi fortunato: approssicare un problema con uno spirito positivo e non guardare solo il bicchiere mezzo vuoto, è una caratteristica utilissima a buttare il cuore oltre l'ostacolo, cosa che a volte aiuta a osare e a cogliere sfide e progetti importanti.

Se non avesse fatto il "logistico"?

Probabilmente avrei fatto l'insegnante di educazione fisica. Mi piace l'ambiente sportivo non tanto agonistico o professionistico ma amatoriale, mi piace tenermi in forma come amo moltissimo leggere.

Il suo motto nella vita e nel lavoro?

"Prova a lasciare che le cose ingiuste che ti capitano ti insegnino qualcosa" è una frase tratta da "Infinite Jest" un romanzo di Foster Wallace che ho letto e apprezzato molto. Si tratta di una sfida per tutti coloro che sono magari troppo impulsivi nel loro approccio all'ambiente e che tendono a volere molto dagli altri, ma anche di più da loro stessi. È un monito a osservare gli accadimenti sotto un altro punto di vista cercando di trarne un insegnamento. ■