

Il mio duello quotidiano è con i numeri

Cinquantamila prodotti finiti, settantamila componenti, venticinquemila clienti nel mondo. La sfida professionale di Alessandro Salmoiraghi, direttore logistica in Bticino, è fatta di cifre da domare, nell'ottica del miglioramento continuo.



Un brand conosciuto in tutto il mondo, sinonimo di innovazione e design, una gamma di prodotti e sistemi estremamente articolata, in continua evoluzione, in sintonia ai continui mutamenti del mercato: certamente governare la logistica in Bticino, non è questione semplice, come ci spiega Alessandro Salmoiraghi, in azienda dal 1995 e direttore logistica dal 2010.

Lei è il direttore logistico di un importante gruppo internazionale, quali sono le principali sfide che si trova quotidianamente ad affrontare?

Sostenere la strategia dell'azienda, con il miglior livello di servizio al cliente, al minor costo possibile, questa è la missione della logistica in Bticino, un compito che si è evidenziato da molto tempo in azienda attribuendo da subito alla logistica una vocazione di supply chain. Siamo stati precursori in Italia integrando nelle responsabilità e nell'organizzazione della

logistica, già dagli anni ottanta, tutte le funzioni del delivery, plan e source. Logistica fisica, trasporti, gestione della domanda, pianificazione ed approvvigionamenti rappresentano le anime della logistica. Questa visione integrata della catena di fornitura ci permette di affrontare al meglio le sfide quotidiane.

I repentini cambiamenti del mercato hanno imposto alla logistica di gestire una complessità crescente e una varietà estesa di prodotti, semplificare senza perdere competitività potrebbe essere un'alternativa, una sfida possibile?

Il fiore all'occhiello di Bticino è rappresentata dall'innovazione continua, dalla qualità, dal design e da una politica aziendale che ha colto la necessità di portare al mercato offerte di sistemi sempre più integrati. Il proporsi a clienti molto differenti tra loro, integrando negli anni numerosi nuovi marchi ha portato ad un incremento di offerta molto significativo creando una copertura di catalogo

completa. Questo spinge l'azienda, più che alla necessità di semplificare, alla necessità di gestire una complessità molto elevata: 50.000 prodotti finiti, 70.000 componenti, 25.000 clienti nel mondo, per dare qualche numero.

Quando la complessità dell'offerta è così "necessaria", quali sono le chiavi per una logistica vincente?

Le chiavi di successo sono rappresentate dall'organizzazione costruita per gestire l'intera catena di fornitura e dai sistemi informativi totalmente integrati, sistemi che hanno coinvolto man mano anche le nuove acquisizioni societarie. Tutto questo ci permette di prendere decisioni veloci e di avere una visione centralizzata di tutti gli eventi, grazie anche a una squadra di persone altamente qualificate, scelte con le caratteristiche giuste per gestire lo stress quotidiano.

Le nuove tendenze in termini di logistica suggeriscono una supply

chain "ingegnerizzata" che associa la concezione di industrializzazione del prodotto a quella della catena di fornitura, quali sono, se ci sono i passi della supply chain in Bticino in questa direzione?

I nostri costi di logistica sono assolutamente rilevanti, ma tuttavia non sono prioritari nel nostro processo di sviluppo e di industrializzazione, ai primi posti rimangono obbligatoriamente design, innovazione tecnologica continua e qualità.

Nella sua posizione vi sono tante decisioni da prendere in poco tempo e con conseguenze importanti per il business della sua azienda. Da "logistico" qual è il rischio che si corre più frequentemente nel day-by-day?

Chi fa il logistico è abituato a prendere decisioni in poco tempo, il rischio è di essere troppo assorbiti nei problemi di breve e di finire a dedicare poco tempo alle analisi di medio, alle evoluzioni della strategia, dei sistemi e del network. Altro rischio



"Se non avessi fatto il logistico, avrei lavorato nel controllo di gestione o nella finanza: mi sono sempre piaciuti i numeri"



Chi è Alessandro Salmoiraghi

Alessandro Salmoiraghi inizia una prima esperienza in Bticino spa in occasione della tesi di laurea. Nel 1995 entra in azienda come responsabile pianificazione del settore Grande Distribuzione, poi ricopre diversi incarichi, nel 2001 è responsabile approvvigionamenti e nel 2007 è responsabile gestione domanda e coordinamento operativo, dal 2010 è direttore logistica.

La sua firma dice che...

... il pensiero analitico acuto e veloce, in questa scrittura, lascia intuire la capacità di osservare

i problemi da angolature diverse dando forma e concretezza in maniera equilibrata, a una sorta di impazienza che mette urgenza nel proprio operare.

è di non far percepire esattamente all'esterno della logistica, la complessità e l'importanza sul business di certe attività, che spesso sono poco comprese e sottovalutate.

L'outsourcing logistico nel suo settore è particolarmente diffuso rispetto ad altri settori.

Qual è la posizione di Bticino in merito?

Non direi molto diffuso, molti hanno fatto scelte simili alle nostre dove solo la parte di movimentazione fisica è stata esternalizzata, mentre tutti gli aspetti decisionali e organizzativi sono rimasti ben saldi all'interno, perché considerate competenze strategiche. Questo è ed è stato una dei nostri elementi vincenti.

Qual è stata la sfida più ambiziosa dal punto di vista lavorativo?

Certamente la sfida più ambiziosa è stata la responsabilità della direzione logistica; l'obiettivo era quello di migliorare ulteriormente le performance di servizio e di costo già tra le migliori del gruppo. Mi sono stati assegnati obiettivi sfidanti che prevedevano di migliorare sia l'incidenza dei costi della logistica dell'1% ,sia i livelli di servizio; in tre anni abbiamo raggiunto e superato l'obiettivo raggiungendo una riduzione del 2%, attraverso la riconferma del nostro modello organizzativo ed una squadra vincente.

Qual è stato l'errore da cui ha imparato di più?

Gli errori ci sono sempre;

il punto non è "non farne", che risulta impossibile, ma piuttosto ridurlo al minimo la percentuale rispetto al totale delle decisioni prese. La chiave è impostare un processo logico e strutturato di presa di decisione. L'errore più grosso è comunque stato quello di avere implementato negli anni '90, sistemi di pianificazione avanzata che ambivano a dominare e gestire semplicemente supply chain complesse... Di facile e semplice per gestire cose complesse purtroppo c'è ancora poco. È stato un grande sogno, rimangono sicuramente più premianti sistemi meno complessi, snelli e veloci che sono in grado di riadeguarsi alle mutate necessità del mercato, piuttosto che sistemi difficili da presidiare.

Se non avesse fatto il logistico?

Credo che avrei lavorato nel controllo di gestione o nella finanza, mi sono sempre piaciuti i numeri ... Di fatto però appena uscito dall'università ho cominciato a lavorare nella pianificazione della produzione in Bticino con Alfredo Maiocchi, da lì è partita tutta la mia formazione ed esperienza in logistica.

Deve scegliere il suo nuovo responsabile logistico. Preferisce affidarsi al curriculum o si fida dell'intuito?

Dell'intuito al 100%, me l'ha insegnato il mio ex capo Bagnoli, il fiuto per scegliere i collaboratori giusti è la cosa fondamentale. ■



Fiore all'occhiello di Bticino sono innovazione, qualità e design. Nella foto: show room della sede Bticino di Milano