

# LA GESTIONE DEI RICAMBI: UN'ATTIVITÀ **CRITICA**, UN'OPPORTUNITÀ DI BUSINESS

di N. Saccani, F. Plebani, A. Bacchetti

• Nicola Saccani, Francesca Plebani, Andrea Bacchetti - Centro di Ricerca SCSM, Università degli Studi di Brescia e ASAP Service Management Forum



La logistica dei ricambi, la pianificazione dei materiali e la distribuzione sono attività critiche per molteplici motivi, tra i quali la necessità di rispondere rapidamente ai clienti, la varietà di gamma da gestire e la sporadicità della domanda di taluni componenti

L'offerta di parti di ricambio è parte integrante dell'offerta di un bene durevole e della relazione con il cliente lungo il ciclo di vita, per tutte quelle aziende operanti nei settori dei beni durevoli che si occupano di "seguire" il prodotto anche dopo la vendita o il trasferimento al cliente (leasing, noleggio, pay-per-use, ecc.), siano essi produttori, distributori, dealer, service partner, TPM, operatori dell'assistenza tecnica, global contractors, ecc. Questa prassi è ormai consolidata nei più svariati settori, dall'impiantistica ai beni strumentali per la produzione, all'automotive, agli elettrodomestici e a tutti i beni di consumo durevole. La logistica dei ricambi, la pianificazione dei materiali e la distribuzione sono attività critiche, per la necessità di rispondere rapidamente ai clienti, per la varietà di gamma da gestire, la sporadicità della domanda di (taluni) componenti ed il rischio di obsolescenza a questa connesso. La gestione dei ricambi è però anche una leva per incrementare i profitti aziendali (la vendita di ricambi ha in genere una marginalità ben più alta di quella dei prodotti finiti) e di contribuire alla fidelizzazione di clienti soddisfatti dalla qualità del servizio post-vendita. Di seguito vengono descritti alcuni progetti aziendali volti al miglioramento della gestione del ricambio, che hanno visto il contributo dei ricercatori dell'ASAP Service Management Forum, la community accademica e industriale volta a promuovere l'eccellenza nel service management.

#### RIPROGETTARE LA LOGISTICA INTERNA PER LA GESTIONE DEL RICAMBIO: IL CASO ASTELAV

Ripensare globalmente il proprio magazzino in ottica di riduzione degli sprechi e massimizzazione della produttività, anche alla luce di un previsto aumento del numero dei codici da gestire e del relativo flusso di prodotti.

FIGURA 1 LAYOUT E FLUSSO DI MERCI ALL'INTERNO DEL MAGAZZINO ASTELAV.



“ Il progetto di miglioramento si è focalizzato sulla riorganizzazione delle fasi di stoccaggio e di picking, laddove cioè si annidano i principali sprechi, per ottenere un consistente miglioramento della produttività globale ”

Questa l'esigenza di base manifestata da Astelav, PMI torinese attiva da quasi mezzo secolo nella distribuzione di parti di ricambio per elettrodomestici in più di 50 paesi a livello mondiale, che gestisce oltre 12.000 referenze a scorta. Il magazzino di Astelav si estende su una superficie di circa 4.200 mq coperti, suddivisi tra area di entrata merce, area di stoccaggio, aree di imballo e confezionamento ed area di spedizione. Agendo su infrastruttura fisica, processi, metodi gestionali e supporti informativi, gli obiettivi perseguiti sono stati quelli di massimizzare la capacità ricettiva e di migliorare le prestazioni (produttività in primis) di picking.

Il progetto di miglioramento si è focalizzato sulla riorganizzazione delle fasi di stoccaggio e di picking, laddove cioè si annidano i principali sprechi, per ottenere un consistente miglioramento della produttività globale. Tutto questo senza compromettere il livello di servizio fornito al cliente, inteso in termini di flessibilità e soprattutto tempestività nell'evadere le richieste. Ad oggi, un ordine ricevuto entro le ore 15:00 deve

essere processato ed affidato al corriere incaricato della consegna entro le 17:00 del giorno stesso. Sono state valutate una serie di azioni ed investimenti di miglioramento, quali: il ricorso ad un magazzino verticale; l'istallazione di un mezzanino, in particolare per le famiglie scatole e minuteria; sistemi di automazione del magazzino. A fronte delle problematiche riscontrate si è però optato per un intervento di razionalizzazione ed efficientamento del magazzino di tipo prevalentemente "gestionale". Infatti, le scaffalature ed i livelli delle scaffalature medesime vengono suddivisi in zone logiche in funzione della loro lontananza dalla zona di confezionamento e della loro altezza da terra. Le ubicazioni di maggior pregio sono quindi quelle più vicine alla zona di consolidamento e al contempo facilmente raggiungibili da un operatore senza l'ausilio di veicoli, massimizzando così le prestazioni di picking. In questo modo è possibile allocare le porzioni di scaffalature più pregiate agli articoli con il maggior numero di righe movimentate nell'arco del mese.

In sintesi, tramite questo intervento il magazzino non risulta più organizzato per aree merceologiche (minuteria, scatole, pallet), bensì per classi di movimentazione, la cui definizione prescinde dalla famiglia merceologica. In questo modo le referenze a più alta movimentazione si trovano in posizioni privilegiate, contribuendo quindi ad aumentare le produttività di picking, la cui stima globale a valle dell'intervento è di 93 righe/ora a fronte di meno delle 80 righe/ora antecedenti il ridisegno del magazzino. Inoltre grazie alla nuova organizzazione delle aree di prelievo viene di molto limitato il problema del consolidamento poiché sono diminuite le aree di provenienza dei prodotti e la quasi totalità dei prelievi proviene dalla zone A e B.

#### MIGLIORARE IL PROCESSO DI BUDGETING: IL CASO RICOH

Ricoh Italia opera nel settore digital systems con i marchi Ricoh, Nashuatec, Gestetner e Rex-Rotary, fornendo periferiche (stampanti, multifunzione, dispositivi per l'alto volume ed il grande formato, fax), software per la gestione documentale e servizi di gestione integrata. Con un totale di oltre 1.100 collaboratori, un fatturato complessivo superiore ai 285 milioni di euro l'azienda è leader nel proprio settore di riferimento. La rete di assistenza di Ricoh Italia è costituita da un network capillare

di tecnici diretti e di Ricoh Service Centre certificati, distribuiti su tutto il territorio nazionale per garantire rapidi tempi di intervento alle richieste del cliente finale. Per gestire un'ampia rete di assistenza l'approvvigionamento e la gestione delle parti di ricambio sono attività cruciali per l'azienda, che si occupa di supervisionare le attività di pianificazione degli acquisti, sia in termini di gestione operativa che di valutazioni economiche. Il progetto ha riguardato la revisione del processo di budgeting dei ricambi.

Il processo di budgeting delle parti ricambio ha l'obiettivo di stimare i costi complessivi dovuti ai componenti utilizzabili in assistenza. La stima dei costi può essere effettuata attraverso diverse modalità operative. Una modalità semplice ed efficace consiste nel partire da considerazioni relative al parco macchine a contratto. Il parco macchine in assistenza di Ricoh Italia è strettamente correlato al consumo di ricambi: conoscerlo è fondamentale per le previsioni di budget e richiede il coinvolgimento della funzione commerciale e della funzione service. È facile comprendere che tanto più dettagliate sono le valutazioni iniziali circa il parco in assistenza previsto, quanto più accurate risultano le previsioni di costo. Inoltre, poiché tipicamente un'azienda può offrire al mercato più tipologie di contratti di assistenza, è interessante effettuare valutazioni anche circa la composizione del mix per meglio qualificare il parco atteso. Una volta previsto il parco a contratto, a partire da valutazioni basate sui dati storici degli interventi effettuati è possibile ricavare l'incidenza media della spesa sostenuta per i ricambi e sulla base di ciò, ottenere un budget. Data l'importanza della valutazione delle performance dell'azienda rispetto ai costi sostenuti per i componenti in assistenza, vengono effettuate analisi mensili degli scostamenti tra budget e consuntivi e semestralmente il budget viene

aggiornato, alla luce dei feedback raccolti nei primi mesi di esercizio.

#### MIGLIORARE LA GESTIONE DEL RICAMBIO A TUTTO TONDO: ANALISI DI BENCHMARK

Ampiezza della gamma gestita, fatturato generato dalla vendita di ricambi, numerosità e tipologia di clienti di ricambi, struttura della rete logistico-distributiva, tecniche di previsione della domanda adottate e politiche di pianificazione degli acquisiti messe in atto... Sono solo alcune delle aree sulle quali il confronto tra aziende, anche di ambiti molto diversi permette di identificare best practices e capire su quali elementi concentrare maggiormente l'attenzione.

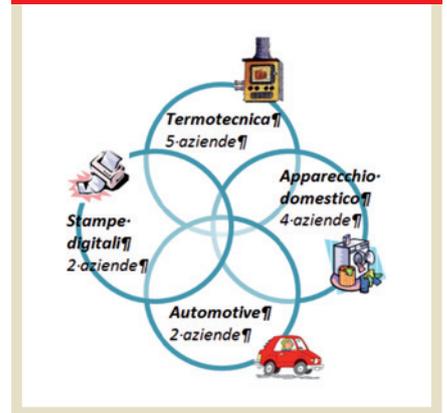
L'indagine di benchmark svolta nell'ambito dell'ASAP Service Management Forum ha visto il coinvolgimento di tredici aziende operanti in settori diversi indicati in Figura 3. Il campione indagato include sia realtà multinazionali che medie aziende italiane.

Le aziende analizzate dedicano mediamente il 4% delle loro organico (in Italia) alla gestione dei ricambi, attività da cui ricavano un fatturato medio di 34.000.000 di euro (valore medio a cui è associata alta variabilità a causa della forte eterogeneità delle aziende del campione dal punto di vista dei valori medi dei componenti).

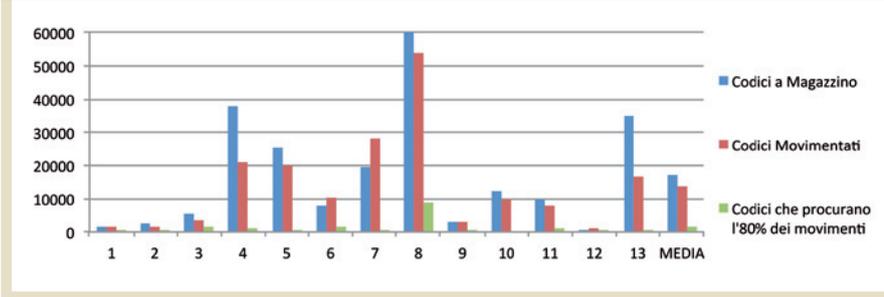
FIGURA 2 UNA MACCHINA RICOH.



FIGURA 3 RIPARTIZIONE SETTORIALE DEL CAMPIONE ANALIZZATO.



**FIGURA 4** GAMMA RICAMBI GESTITI.



Per avere un'idea dell'ampiezza di gamma gestita, è possibile considerare il numero medio dei codici presenti in anagrafica ricambi, che risulta molto alto, pari a 83.000 articoli; questo è prova della grande complessità del processo e delle difficoltà legate alla gestione. Dal grafico in Figura 4, che riporta i dati delle tredici aziende analizzate ed i valori medi, è possibile comprendere come sul totale degli articoli presenti a magazzino la gran parte (circa 90%) vengono mediamente movimentati ogni anno: questa percentuale è fortemente incrementata

dal comportamento virtuoso di alcune aziende che movimentano più articoli di quelli che mediamente mantengono a scorta, riuscendo a gestire solo "ciò che serve, quando serve". L'80% delle movimentazioni a volume viene però generato da pochi articoli, il 15% sul totale, a cui è necessario prestare massima attenzione nella definizione delle scelte di pianificazione e gestione.

La domanda di parti di ricambio presenta caratteristiche e componenti diverse, in relazione anche al comparto di

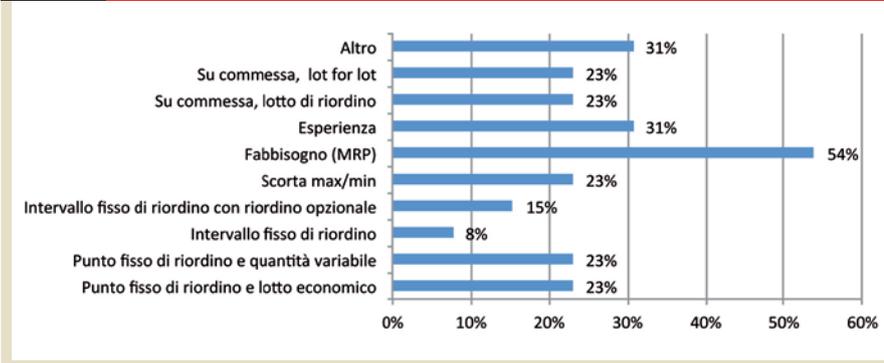
riferimento delle aziende del campione: stagionalità, trend, sporadicità o regolarità; in particolare il 40% circa delle aziende del campione dichiara di registrare una domanda di codici irregolare.

Tenendo conto delle caratteristiche della domanda, ogni azienda definisce le proprie politiche di gestione a scorta: una politica adottata dal 54% delle aziende del campione è la politica di approvvigionamento a fabbisogno (MRP), seguita da scelte basate sull'esperienza (31%). Proprio l'esperienza nella gestione degli approvvigionamenti di componenti così difficilmente prevedibili (in relazione alla sporadicità della domanda e ai ridotti tempi di evasione delle richieste), gioca un ruolo fondamentale, tanto che spesso le aziende stentano ad adottare strumenti più sofisticati e ottimizzanti.

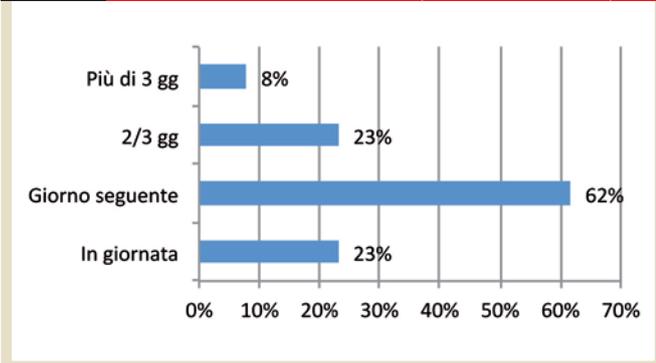
Nel check up effettuato viene inoltre esaminato il livello di servizio offerto dalle aziende del campione, in relazione alle tempistiche di evasione delle richieste, distinte per ordini urgenti e ordini standard, come illustrato in Figura 6 e Figura 7.

Al fine di rispondere più prontamente alle richieste del cliente, nel 69% dei casi le aziende intervistate dichiarano di mantenere scorte di sicurezza di ricambi, che però non sono facilmente dimensionabili e rischiano di comportare il problema dell'obsolescenza. □

**FIGURA 5** POLITICHE DI GESTIONE A SCORTA ADOTTATE.



**FIGURA 6** TEMPI DI EVASIONE ORDINI URGENTI (% AZIENDE ANALIZZATE).



**FIGURA 7** LA RIORGANIZZAZIONE DEL MAGAZZINO SEMILAVORATO.

