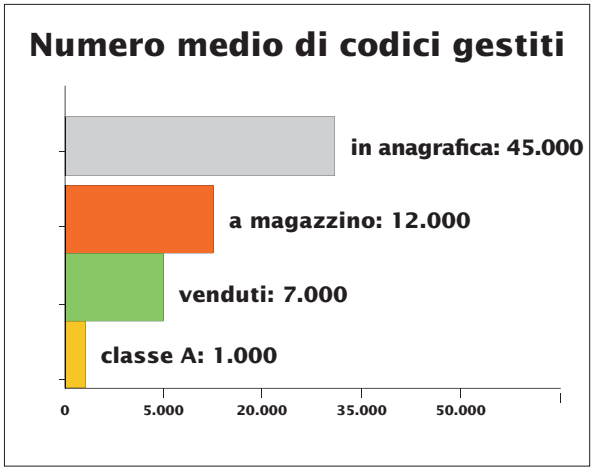
RICERCA E INNOVAZIONE

Criticità e opportunità di business nella gestione dei ricambi

Nel settore dell'apparecchio domestico, sono sostanzialmente 3 i fattori che determinano il "problema logistico dei ricambi":

a) **l'ampiezza e la varietà della gamma di ricambi da mantenere in assortimento**, in fortissima crescita in funzione del generalizzato aumento del numero di modelli posti in vendita, dell'accorciamento del ciclo di vita commerciale e dell'accrescimento della durevolezza in esercizio degli stessi. Un'indagine Asap mostra che, mediamente, le aziende movimentano solo un terzo dei codici a scorta e solo il 7% di questi può essere considerato ad "alta rotazione". Ciò comporta rilevanti problematiche di obsolescenza, tant'è che in media ogni anno circa il 23% delle parti di ricambio gestite diventa obsoleto



Rapporto tra codici in anagrafica, a scorta e movimentati nel corso dell'anno (dati Asap Smf)

b) **la frammentazione della domanda finale di ricambi**, sia in termini di tempo, sia di volumi e di spazio, che conduce a un'estrema difficoltà di previsione e a una bassa efficienza del canale logistico-distributivo a essa sotteso

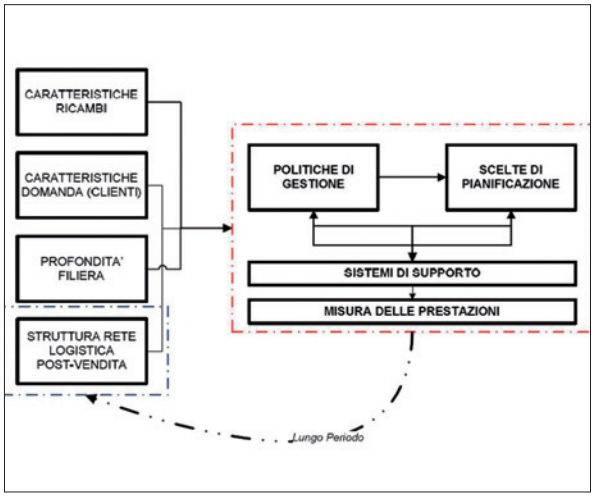
c) **la profondità della filiera**, caratterizzata da un elevato numero di livelli e da una notevole frammentazione.

Come rispondono le aziende a fronte di queste criticità? Tendenzialmente, "confondendo" la gestione dei ricambi con quella dei componenti di primo impianto destinati alla catena di montaggio dell'apparecchio finito. Il problema è che, pur essendo sostanzialmente gli stessi pezzi, nella realtà si tratta di codici distinti, da gestire separatamente, da un lato per evitare pericolosi conflitti competitivi (produzione di un nuovo apparecchio o riparazione di quello esistente?) e dall'altro perché il profilo della domanda commerciale è completamente diverso.
Per quanto esistano svariate tecniche a supporto, la loro adozione da parte delle aziende sembra piuttosto limitata; dati Asap dimostrano infatti che quasi la metà delle imprese di produzione effettua la pianificazione delle parti di ricambio utilizzando tecniche mutuate dalla componentistica di primo impianto, mentre circa il 30% si avvale addirittura solo dell'esperienza, senza alcun modello quantitativo a supporto.
Ma quale dovrebbe essere il percorso da seguire per una corretta gestione dei ricambi, tale da trasformare il problema evidenziato in un'opportunità di business?
Punto di partenza è certamente l'adozione di un'adeguata **classificazione dei ricambi**, non per natura merceologica, bensì sulla base di criteri quali prezzo e volumi di vendita, variabilità della domanda e altre specificità come i costi di mantenimento a scorta, di trasporto e di mancanza.
L'idea di fondo è che diverse tipologie, e quindi classi di ricambi, conducano a diverse scelte in termini di tecniche di pianificazione. È infatti dimostrato che una gestione dei

media partner ae apparecchi elettrodomestici ae parts components

a cura di Michele Pasinetti (*michele.pasinetti@ing.unibs.it*)

ricambi differenziata per classi porta a effettuare previsioni meno distorte della domanda, a patto di mettere da parte i classici modelli previsionali (dalla media mobile in su), buoni per domande continue nel tempo, e utilizzare le tecniche per gli articoli a bassa rotazione con domanda intermittente, categoria cui appartiene la maggior parte dei ricambi. Viene da sé che una migliore previsione della domanda aiuta anche a collocare in modo corretto i ricambi all'interno della filiera, in parte cercando appunto di stimare puntualmente dove la domanda si manifesterà e con quale intensità, e in parte agendo attraverso un'adeguata politica di scorte.
È chiaro però che il produttore di apparecchi non può gestire al meglio tale processo senza il supporto degli altri attori della filiera, a cominciare dai centri di assistenza, coloro i quali cioè per primi entrano in contatto con la domanda finale di ricambi, divenendo per questo proprietari (spesso in modo quasi inconsapevole) di dati e informazioni di estremo valore. Compito dei produttori deve essere quindi quello di instaurare un **proficuo rapporto collaborativo** con essi, nell'ottica di governare in prima persona le politiche di approvvigionamento di ricambi, rendendo in questo modo più facilmente prevedibile la domanda e snellendo l'intero processo di gestione. Assume cioè rilevanza la **visione di filiera**, troppo spesso decantata a parole e (quasi) mai applicata concretamente, anche (ma non solo) a fronte di problematiche difficilmente controllabili nel breve periodo, quali la varietà, la non esclusività (circa il 90% dei Cat in Italia sono multibrand) e la dispersione sul territorio di tali attori.



Schema di riferimento della ricerca

Quali allora le possibili leve operative, aldilà di un maggiore approccio collaborativo, da adottare per migliorare la gestione delle parti di ricambio?

a) **formazione degli operatori**, in modo da superare il problema delle ridotte competenze teoriche di base

b) **potenziamento del sistema informativo**, in modo da immagazzinare ed elaborare dati allo stato attuale spesso ignorati, quali le dimensioni del parco installato, la sua collocazione geografica, l'anzianità degli apparecchi e i tassi di guasto dei componenti

c) **riduzione della specificità dei ricambi attraverso la standardizzazione** degli stessi, in modo che diversi modelli di prodotto finito possano, nel limite del possibile, condividerne la maggior parte, riducendo così la complessità di gestione del magazzino e diminuendo il rischio di obsolescenza.

Questa, quindi, appare la strada da seguire per impostare una corretta gestione dei ricambi, processo assolutamente fondamentale sia direttamente, in virtù dell'elevata marginalità connessa (mediamente superiore a quella del prodotto finito), sia soprattutto indirettamente, in termini cioè di livello di servizio offerto. Perché, ed è bene rimarcarlo, non è remunerativo il cliente di per sé, bensì il cliente che, soddisfatto del primo acquisto e dei servizi a esso connessi, ritorna una seconda volta.
Per ulteriori informazioni al riguardo scrivere a: andrea.bacchetti@ing.unibs.it.

LENTE D'INGRANDIMENTO

Il 2009 della sezione Apparecchi domestici ed elettronica di consumo: tra innovazione e tradizione

Cosa bolle nella pentola della sezione Apparecchi domestici ed elettronica di consumo di Asap? Quali le novità, i temi, gli appuntamenti previsti per il 2009? Per prima cosa un grande ritorno: il convegno nazionale dedicato agli operatori del post vendita e dell'assistenza tecnica in programma per il mese di giugno. L'evento, punto d'incontro di tutte le sezioni costituenti Asap Smf, a differenza di quanto accaduto nel 2008 avrà quest'anno sede nel capoluogo toscano, Firenze, e avrà come tema centrale l'integrazione della filiera del post vendita e le conseguenti ripercussioni di tale integrazione su riparatori, ricambisti, installatori, centri di assistenza ecc. A novembre, invece, appuntamento ormai consolidato con il convegno Oem. Sede prevista: Brescia; tema centrale: integrazione del prodotto-servizio e misura delle prestazioni, tematica che, nei suoi principali concetti base, è stata peraltro affrontata già nel primo workshop del 2009, svoltosi lo scorso 2 febbraio presso l'Università di Bergamo. Accanto ai due "colossi" firmati Asap Smf, molteplici i workshop disseminati nell'arco dell'anno. A marzo e ottobre appuntamento con gli operatori del post vendita, mentre a luglio e dicembre scenderanno in campo gli attori dell'area produzione e vendita che, durante il mese di ottobre, saranno peraltro invitati a partecipare a un Ceo meeting con tema "L'offerta di servizi. Vincere la crisi nei settori dei beni durevoli".

Ingrediente fondamentale del menu 2009 di Asap sarà, come sempre, la ricerca; una ricerca che, come ormai ben sapete, è caratterizzata da un approccio fortemente applicativo e che non desidera collocarsi al di sopra delle problematiche e delle realtà aziendali, ma che vuole essere sinergica con tutti gli attori che popolano la filiera dell'apparecchio domestico e dell'elettronica di consumo. Il ricambio, la sua gestione, le criticità a esso connesse, i costi/ricavi che esso genera continueranno a essere argomenti centrali per il 2009, così come la massimizzazione del valore del componente in ottica di prodotto-servizio. Grande attenzione, inoltre, ai concetti di customer satisfaction e retention, nonché a tutti quegli strumenti in possesso delle aziende per incrementare la soddisfazione e la fedeltà al marchio da parte del cliente medesimo. Continuerà in modo intenso l'attività ormai consolidata con gli operatori del post vendita e dell'assistenza tecnica, attori fondamentali del mondo after sales, nell'ottica di fornire loro competenze gestionali in grado di incrementare efficienza ed efficacia delle loro iniziative.

E poi? Cosa ci proponiamo per il 2009? Come richiesto, l'intero Asap Smf desidera sempre più favorire il contatto e l'interazione tra gli studenti universitari e le imprese, creando un canale di scambio privilegiato che sia veicolo di esperienza e formazione per gli uni e di risorse preziose per le altre. E infine: l'appuntamento con la rubrica "Il mondo del post vendita", giunta ormai al suo secondo anno di vita, si rinnova anche per il 2009. L'invito, dunque, a comunicarci il vostro eventuale desiderio di essere intervistati per dire la vostra su un dato argomento, di proporre un "dibattito cartaceo" su un tema di vostro interesse o, semplicemente, di veder approfondita una specifica tematica afferente al mondo del post vendita.

media partner apparecchi elettrodomestici parts components

DIRETTAMENTE DAL CAMPO

Centri di assistenza tecnica: modelli di crescita a confronto

Minacce e opportunità di crescita per i centri di assistenza tecnica del settore dell'apparecchio domestico: questo il tema centrale del workshop Asap Smf - sezione Apparecchi domestici ed elettronica di consumo, che si è tenuto a Desio lo scorso 13 dicembre presso 2MDigitech e Top Net Service, realtà aziendali consociate operanti nei comparti del bruno e del bianco. Obiettivo del workshop è stato illustrare alcune possibili strade per crescere e superare le difficoltà del settore dell'assistenza post vendita dell'elettrodomestico, attraverso la conoscenza diretta di alcuni operatori del comparto.
Due i principali modelli di crescita emersi e posti a confronto. Il primo, presentato attraverso l'esperienza di Marco Violato di 2MDigitech, si basa essenzialmente sull'ampliamento sia della gamma di servizi offerti, sia del parco clienti di riferimento, sia dell'organico interno del Cat. Infatti 2MDigitech, oltre a essere ancora un Cat a livello locale, si propone anche come service partner per i produttori di apparecchi interessati a esternalizzare la costruzione e la gestione della rete di assistenza post vendita. Ovviamente tale passaggio ha richiesto un forte incremento in termini numerici e organizzativi nonché una serie di investimenti relativi al sistema informativo, tale da consentire un coordinamento in tempo reale con i produttori a monte e con i Cat/utenti finali a valle. L'intervento di Carlo Tomasi di Castel Service ha invece proposto un modello alternativo a quello dimensionale, basato sulla necessità di ovviare al ridimensionamento della pura attività di assistenza tecnica (punto di partenza comune), attraverso la ricerca di servizi alternativi non accompagnati necessariamente da una crescita dell'organico. Tale modello prevede infatti di mantenere sostanzialmente invariata la struttura aziendale a fronte dell'aumento dei servizi offerti al cliente; in particolare l'obiettivo di Castel Service è quello di vedere l'assistenza tecnica non solo come un servizio a sé stante, ma anche e principalmente come un canale per offrire alla clientela ricambi, accessori e soprattutto prodotti finiti sostitutivi. Si tratta cioè di un modello "commerciale", che è caratterizzato dal passaggio da "centro di assistenza tecnica" a "centro di assistenza tecnica e servizi", e che nasce dalla volontà di vendere al cliente una professionalità specifica maturata negli anni. Ovviamente tale realtà non vuole porsi in concorrenza diretta con la distribuzione organizzata, ma punta su quella fetta di clientela che cerca qualcosa in più del semplice apparecchio domestico e che si fida del Cat in virtù del rapporto duraturo creatosi. Forte enfasi quindi alla "cura" del cliente, che non è (solo) il cliente della casa produttrice ma è (anche) il cliente del Cat.
Si tratta di modelli certamente differenti, ma non necessariamente in competizione l'uno rispetto all'altro, bensì in grado presumibilmente di coesistere in quello che sarà il panorama futuro dell'assistenza tecnica in Italia.