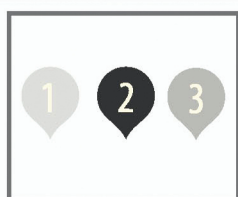


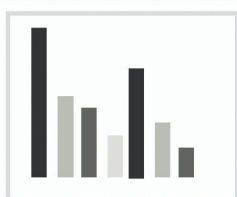
MANUALE

BEST PRACTICES PER IL RICAMBISTA

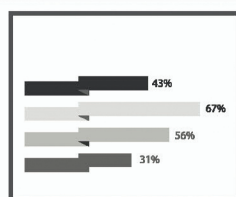
BEST PRACTICE



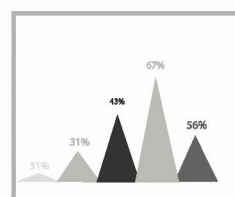
AREA LOGISTICA



AREA ACQUISTI



AREA VENDITA



AREA AMMINISTRAZIONE



Asso Ricambi
ASSOCIATI & INDIPENDENTI

*"Conserva il tuo amico come la chiave
della tua vita."*

William Shakespeare

In memoria di Italo Erminio Fumagalli.

Sommario

Introduzione.....	2
I Parte – Quadro di Riferimento	3
1. Dati Generali	4
2. Area Logistica	8
3. Area Acquisti.....	13
4. Area Vendite	17
5. Area Amministrazione/Contabilità.....	21
II Parte – Analisi delle Best Practices	23
1. Organizzazione Generale.....	25
2. Area Logistica	28
3. Area Acquisti.....	35
4. Area Vendite	40
5. Area Amministrazione/Contabilità.....	49
Appendice: Checklist delle Best Practices	53

Introduzione

Il presente manuale è stato realizzato dal Consorzio Assoricambi allo scopo di individuare e raccogliere in maniera strutturata ed organica le Best Practices del settore dei Ricambisti.

Esso è il frutto di un lavoro di analisi condotto dall'Ing. Antonio De Vitis nei mesi di Maggio – Luglio 2016 su tutti i consorziati Asso Ricambi.

Lo studio è stato suddiviso in due fasi principali:

- 1) la formulazione ed analisi di un questionario compilabile a distanza, rivolto a tutti i consorziati;
- 2) la realizzazione di interviste on-site a 12 consorziati selezionati in base alle loro aree di eccellenza.

Lo scopo del questionario a distanza era quello di effettuare una fotografia rappresentativa e sintetica della situazione attuale dei consorziati, dal quale si sono ricavati dei valori medi che possano costituire un quadro di riferimento. Dall'analisi del questionario a distanza sono emerse inoltre delle prime indicazioni quali-quantitative circa l'efficacia delle best practices.

Tramite l'analisi dei processi on-site invece, è stato possibile scendere nel dettaglio delle singole best practices individuate, fornendo così un compendio strutturato per aree funzionali.

I Parte – Quadro di Riferimento

Questa prima parte del manuale illustra i risultati del questionario online, compilato dalle 87 aziende consorziate in Assoricambi. La percentuale di partecipazione in questa fase è stata del 100%. Successivamente alla raccolta dei dati, è stato necessario un controllo puntuale delle risposte per una normalizzazione dei dati. Si è proceduto infatti alla correzione (o in ultima ratio all'eliminazione) di dati incongruenti, sempre grazie al supporto delle aziende rispondenti.

I dati presentati sono dei valori medi, elaborati e pubblicati in maniera anonima, raggruppati per area funzionale e categorizzati per fasce di fatturato annuo sviluppato. Questi costituiscono un quadro di riferimento immediatamente leggibile e confrontabile con la propria realtà, funzione per funzione.

Prima di procedere all'analisi di ciascuna tabella e grafico, un paio di note valide per tutti i dati che saranno presentati:

1. È utile confrontare i propri dati non solo con quelli della propria fascia di fatturato di appartenenza, ma anche con quella immediatamente inferiore e superiore, nonché con i valori medi generali. In questo modo si ha una visione più ampia del quadro generale e si evita di confrontarsi solo con una fascia che potrebbe essere casualmente più o meno efficiente delle altre.
2. E' importante tenere presente che laddove viene riportato un numero di risorse dedicate ad un particolare processo, l'unità di misura di riferimento è il FTE (Full Time Equivalent), ovvero una risorsa a tempo pieno "standard", considerando come tempo pieno le 40 ore settimanali. Se una risorsa quindi è impiegata part-time, il tempo pieno standard è dato dalla relativa frazione (ad es. nel caso di 20 ore settimanali, il tempo pieno "standard" della risorsa è pari a 0,5).

La presentazione dei risultati segue la logica funzionale, utilizzata per la compilazione del questionario, ed in particolare è suddivisa nelle seguenti 5 sezioni:

1. Dati generali (Organizzativi, Economici)
2. Area Logistica (Ricevimento merce, Magazzino, Distribuzione)
3. Area Acquisti
4. Area Vendite (Banco vendite, Commerciale, E-commerce)
5. Amministrazione/Contabilità

1. Dati Generali

Questa prima sezione presenta i risultati relativi ai dati della struttura organizzativa e ai dati macroeconomici raccolti tramite il questionario online.

In Tabella 1 vengono sintetizzati, per fascia di fatturato medio annuo sviluppato in vendita, i seguenti dati:

- numero di consorziati appartenenti alla fascia;
- media per singola azienda relativa al numero di punti vendita;
- media del numero di dipendenti;
- media del numero di soci attivi da un punto di vista operativo e non unicamente di controllo e supervisione;
- numero totale di risorse medio, dato dalla somma dei dipendenti e dei soci operativi;
- fatturato sviluppato per risorsa medio, calcolato sulla base dei fatturati puntuali sviluppati nel 2015.

Fascia di Fatturato medio annuo	n. consorziati	Media di n. Punti Vendita	Media di n. Dipendenti	Media di n. Soci Operativi	n. totale risorse medio	fatturato per risorsa medio
0 – 500.000 €	3	1,0	1,3	1,7	3,0	€ 130.423
500.000 – 1.000.000 €	13	1,2	4,0	1,0	5,1	€ 145.974
1.000.000 – 1.500.000 €	18	1,2	5,2	1,9	7,1	€ 181.810
1.500.000 – 2.000.000 €	18	1,4	7,1	2,6	9,8	€ 183.640
2.000.000 – 2.500.000 €	10	1,3	6,6	2,6	9,2	€ 251.333
2.500.000 – 3.000.000 €	10	2,3	12,3	1,4	13,7	€ 205.475
3.000.000 – 3.500.000 €	2	2,0	8,4	2,5	10,9	€ 291.716
3.500.000 – 4.000.000 €	8	2,5	17,4	1,4	18,8	€ 198.853
4.000.000 – 4.500.000 €	2	2,5	26,0	0,0	26,0	€ 161.904
> 4.500.000 €	3	2,7	22,3	2,3	24,7	€ 227.691
Totale complessivo	87	1,6	8,5	1,9	10,4	€ 198.602

Tabella 1: dati macroeconomici e organizzativi per fasce di fatturato sviluppato

Come è possibile notare anche dal grafico in Figura 1, la maggioranza dei consorziati si concentra nelle fasce tra i 500.000 € e i 3.000.000 €, con un picco nella fascia tra 1.000.000-2.000.000€ di fatturato.

Il numero medio di punti vendita per azienda tende a crescere all'aumentare del fatturato, ma non in maniera direttamente proporzionale, bensì con uno scalino sulla soglia dei 2.500.000€. Questo indica una capacità generale di sviluppare fatturato entro questa soglia

anche con un solo punto vendita, mentre oltre i 2.500.000 € sembrerebbe necessario disporre di almeno 2 punti vendita.

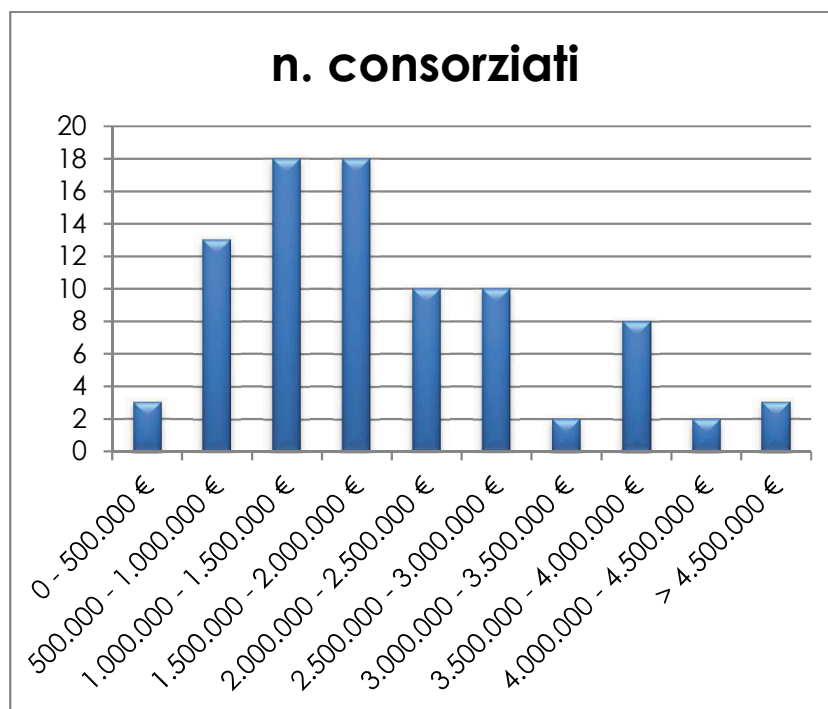


Figura 1: distribuzione dei consorziati per fascia di fatturato medio annuo

Analizzando il grafico in Figura 2, è possibile notare invece una proporzionalità diretta tra il fatturato sviluppato ed il numero totale di risorse necessario per svilupparlo, con delle sacche di inefficienza, ad es. nelle fasce tra i 2.500.000 - 3.000.000 € e tra i 4.000.000 - 4.500.000 €, in quanto richiedono mediamente più risorse rispetto alla fascia di fatturato immediatamente superiore.

Ciò è riscontrabile anche dal fatturato medio per risorsa in Tabella 1, dal quale si può anche notare uno scalino dopo la fascia dei 2.000.000 €, oltre la quale si riesce generalmente a sviluppare un fatturato per risorsa superiore ai 200.000 €, indice di un maggior efficientamento e di una maggiore saturazione della capacità produttiva delle risorse.

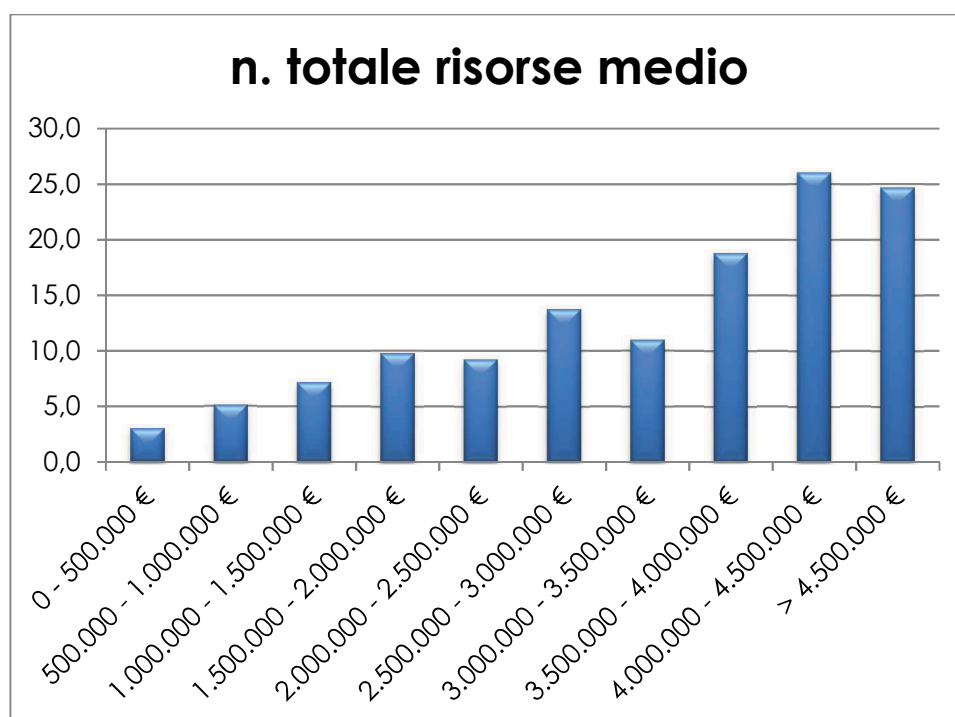


Figura 2: numero totale di risorse operative per fascia di fatturato medio annuo

In Tabella 2 sono riportati invece i dati macro-organizzativi, che indicano il livello di strutturazione delle aziende per fasce di fatturato. Sebbene sia possibile notare generalmente che al crescere delle dimensioni aziendali corrisponda un grado di strutturazione più elevato (in termini di percentuale di aziende che hanno formalizzato un Organigramma e che effettuano delle riunioni periodiche per la condivisione delle informazioni con i collaboratori), anche una buona percentuale di aziende che sviluppano fatturati inferiori ai 3.000.000 € si sono dotate di strumenti organizzativi formali.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	Organigramma formalizzato	Riunioni per condivisione informazioni	Frequenza media riunioni
0 - 500.000 €	3	0%	33%	settimanali
500.000 - 1.000.000 €	13	31%	92%	mensili
1.000.000 - 1.500.000 €	18	50%	72%	mensili
1.500.000 - 2.000.000 €	18	50%	72%	mensili
2.000.000 - 2.500.000 €	10	20%	90%	mensili
2.500.000 - 3.000.000 €	10	50%	80%	semestrali
3.000.000 - 3.500.000 €	2	50%	100%	mensili
3.500.000 - 4.000.000 €	8	75%	75%	mensili
4.000.000 - 4.500.000 €	2	100%	100%	mensili
> 4.500.000 €	3	100%	100%	mensili
Totale complessivo	87	47%	79%	mensili

Tabella 2: livello di strutturazione organizzativa per fascia di fatturato medio annuo

La frequenza media delle riunioni, come si può desumere anche dal grafico in Figura 3, è prevalentemente mensile, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda. L'orizzonte temporale mensile è tipicamente un timing che consente una pianificazione di breve e medio periodo, permettendo di tenere sotto controllo l'operatività quotidiana e gli obiettivi a medio termine.



Figura 3: distribuzione tra i consorziati della frequenza di riunioni per condivisione informazioni

2. Area Logistica

In questa seconda sezione sono presentati i dati relativi alle funzioni logistiche, dal ricevimento merci allo stoccaggio, dal prelievo e allestimento ordini alla distribuzione. Un particolare focus è inoltre posto sull'utilizzo della tecnologia dei codici a barre, ormai matura e consolidata nella logistica di molti altri settori, ma poco presente in quello dei ricambisti.

In Tabella 3 sono riportate, per fascia di fatturato sviluppato, le percentuali di aziende che:

- hanno un responsabile della logistica formalizzato;
- hanno adottato la tecnologia di lettura dei Barcode sui prodotti;
- hanno etichettato le ubicazioni del proprio magazzino con dei Barcode.

E' possibile notare come non ci sia un particolare trend di incremento dell'adozione di queste tecnologie all'aumentare della dimensione aziendale, così come per la formalizzazione di un referente unico per la Logistica.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	Responsabile Logistica formalizzato	Utilizzo lettori Barcode	Ubicazioni etichettate con Barcode
0 - 500.000 €	3	0%	0%	0%
500.000 - 1.000.000 €	13	23%	8%	0%
1.000.000 - 1.500.000 €	18	44%	11%	0%
1.500.000 - 2.000.000 €	18	50%	33%	11%
2.000.000 - 2.500.000 €	10	50%	30%	30%
2.500.000 - 3.000.000 €	10	40%	30%	40%
3.000.000 - 3.500.000 €	2	50%	50%	0%
3.500.000 - 4.000.000 €	8	50%	0%	0%
4.000.000 - 4.500.000 €	2	50%	100%	50%
> 4.500.000 €	3	33%	0%	0%
Totale complessivo	87	41%	21%	11%

Tabella 3: percentuale di aziende con un responsabile formalizzato e che utilizzano la tecnologia barcode

La percentuale media totale di adozione di lettori Barcode si attesta solo al 21%, all'interno del quale il formato di codice a barre più adottato è lo standard internazionale EAN a 13 cifre (Figura 4). Seguono il codice a barre proprietario del produttore ed infine una ricodifica interna dell'azienda, che richiede spesso una rietichettatura dei prodotti.

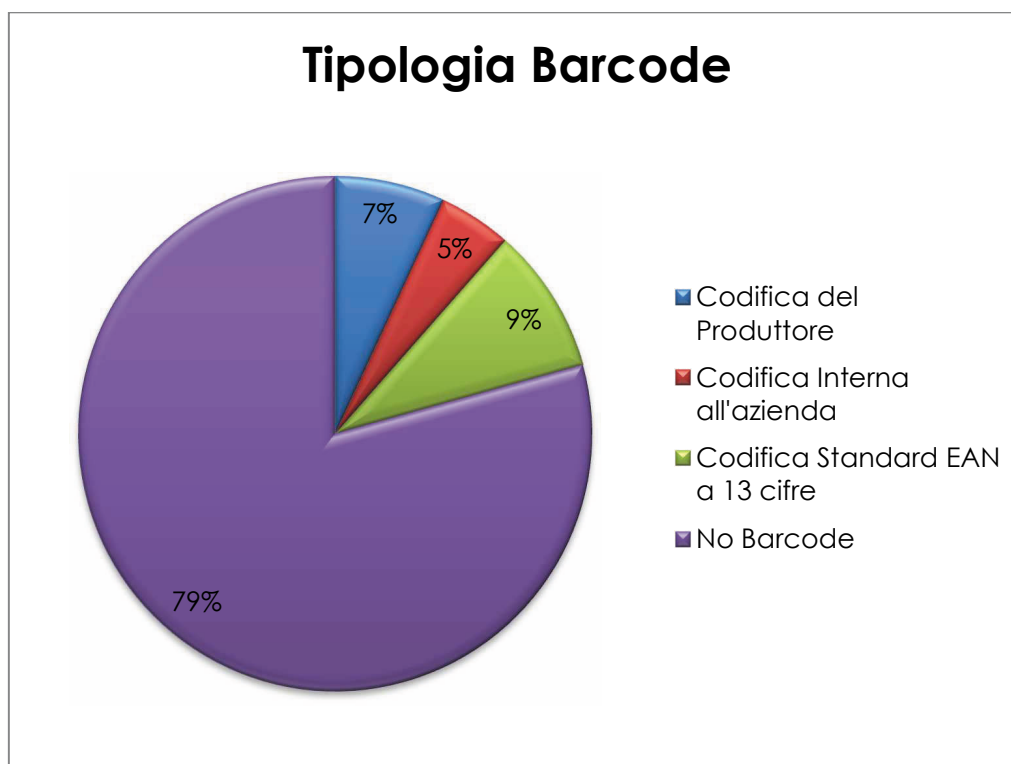


Figura 4: percentuale di adozione per tipologia di Barcode sul totale dei consorziati

Come è possibile notare dai grafici in Figura 5 e in Figura 6, tramite l'utilizzo di lettori di codici a barre è possibile diminuire sensibilmente il disallineamento tra le giacenze presenti all'interno del gestionale e quelle effettivamente disponibili a scaffale.

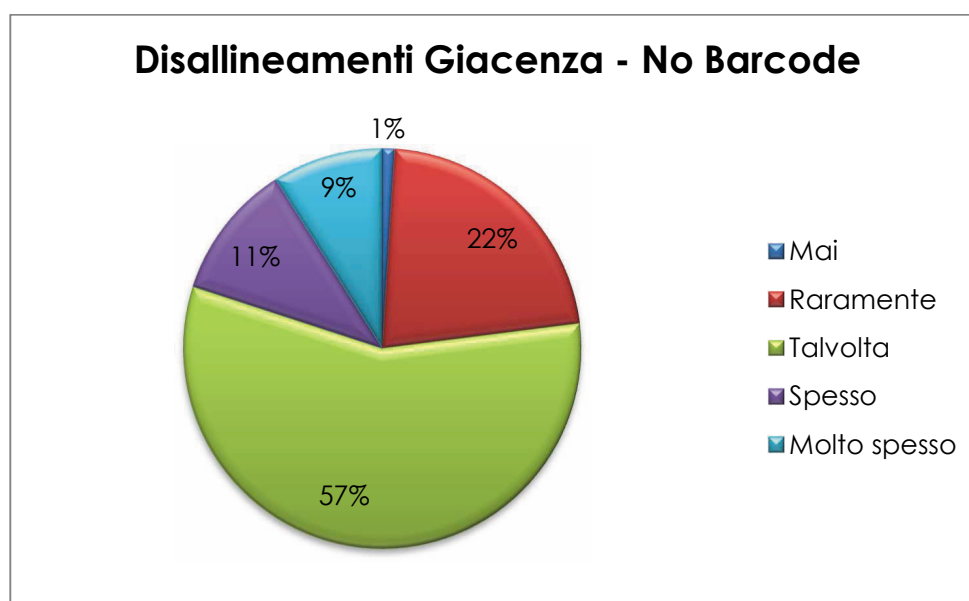


Figura 5: disallineamenti tra le giacenze a gestionale e realmente disponibili senza l'utilizzo del Barcode

In particolare è possibile notare che chi utilizza i lettori Barcode non riscontra mai disallineamenti nel 19% dei casi (contro l'1% di chi non ne fa uso). Al contrario chi non li utilizza riporta una frequenza "Molto spesso" per il 9% dei casi (che si azzerava invece per chi utilizza i lettori Barcode).

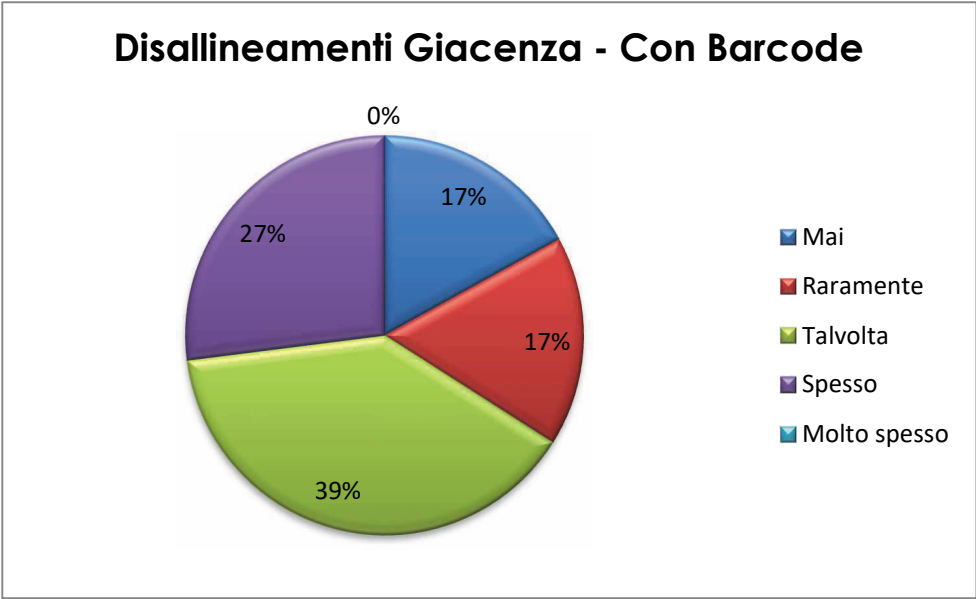


Figura 6: disallineamenti fra le giacenze a gestionale e realmente disponibili con l'utilizzo del Barcode

In Tabella 4 vengono riportati i tempi medi per le operazioni di ricevimento e di stoccaggio di un singolo bancale, a seconda che si utilizzino o meno dei lettori di codici a barre.

	Senza ausilio di lettori Barcode	Con ausilio di lettori Barcode	Delta %	Media Totale
Media di ore per ricevimento, controllo e immissione articoli nel gestionale per 1 bancale	1,76	1,72	-2%	1,75
Media di ore per lo stoccaggio in magazzino di 1 bancale	2,04	1,94	-5%	2,02

Tabella 4: tempi medi di ricevimento e stoccaggio senza o con ausilio di lettori Barcode

E' possibile notare come il risparmio in termini di tempo nel caso di utilizzo del Barcode si attesti a pochi punti percentuali sia per il ricevimento che per lo stoccaggio. E' da sottolineare però che l'unità di misura del bancale è molto aleatoria all'interno e tra le diverse realtà.

Inoltre, come anticipato precedentemente, alcune aziende rietichettano i prodotti in fase di ricevimento, con il consumo di tempo che ne deriva. Infine le potenzialità della tecnologia Barcode non sono pienamente sfruttate, come analizzeremo in seguito nel dettaglio delle best practices.

In Tabella 5 e Tabella 6 vengono riportate, per fascia di fatturato, i seguenti dati:

- numero medio di risorse dedicate al processo di ricevimento merci;
- numero medio di risorse dedicate al processo di stoccaggio merci;
- percentuale di aziende che hanno del personale dedicato al prelievo e allestimento degli ordini;
- numero medio di risorse dedicate al prelievo e allestimento degli ordini, calcolato solo sulle aziende che hanno del personale dedicato per questo processo;
- numero medio di risorse dedicate al trasporto merce verso i clienti;
- numero medio di automezzi disponibili per il trasporto merce;
- numero medio di consegne totali ai clienti al giorno.

Guardando le risorse dedicate al ricevimento e allo stoccaggio è possibile notare uno scalino sulla soglia dei 3.500.000 di euro di fatturato, per cui una persona dedicata non è più sufficiente per ciascun processo e si passa a due.

Oltre la soglia dei 3.000.000 di euro aumenta anche la percentuale di aziende con del personale dedicato al solo prelievo e allestimento ordini, il cui numero di risorse cresce in maniera meno che proporzionale all'aumentare del fatturato sviluppato.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	Media di risorse dedicate al Ricevimento Merci	Media di risorse dedicate allo Stoccaggio	% Aziende con risorse dedicate al Prelievo e Allestimento
0 - 500.000 €	3	0,3	0,3	33%
500.000 - 1.000.000 €	13	0,5	0,5	8%
1.000.000 - 1.500.000 €	18	0,7	0,7	22%
1.500.000 - 2.000.000 €	18	1,0	0,9	33%
2.000.000 - 2.500.000 €	10	0,8	0,9	30%
2.500.000 - 3.000.000 €	10	1,2	1,3	40%
3.000.000 - 3.500.000 €	2	1,0	1,0	100%
3.500.000 - 4.000.000 €	8	1,9	1,6	88%
4.000.000 - 4.500.000 €	2	2,3	1,8	50%
> 4.500.000 €	3	2,3	2,1	33%
Totale complessivo	87	1,0	0,9	34%

Tabella 5: numero medio di risorse dedicate al ricevimento e stoccaggio merci

Il numero di risorse dedicate alla distribuzione, così come il numero di automezzi a disposizione, cresce in maniera più che proporzionale rispetto alla fascia di fatturato di appartenenza, seguendo il numero medio di consegne al giorno verso i clienti.

Fascia di Fatturato	Media di risorse dedicate a Prelievo e Allestimento	Media di risorse dedicate al Trasporto merce	Media di automezzi per la distribuzione	Media di totale consegne al giorno
0 – 500.000 €	0,3	0,3	1,3	20,0
500.000 – 1.000.000 €	0,5	0,7	1,5	21,0
1.000.000 – 1.500.000 €	0,5	1,0	3,0	27,8
1.500.000 – 2.000.000 €	0,9	1,1	2,1	29,6
2.000.000 – 2.500.000 €	1,2	1,6	3,2	44,6
2.500.000 – 3.000.000 €	1,3	2,3	5,2	74,4
3.000.000 – 3.500.000 €	1,3	1,8	4,0	28,0
3.500.000 – 4.000.000 €	2,1	2,1	5,6	64,3
4.000.000 – 4.500.000 €	1,5	5,3	7,0	75,0
> 4.500.000 €	1,5	5,0	12,0	167,5
Totale complessivo	1,2	1,5	3,4	42,6

Tabella 6: numero medio di risorse dedicate all'allestimento ordini e distribuzione, con numero di consegne

Da segnalare che nella fascia 0 - 500.000 € e nelle fasce da 1.500.000 € fino a 4.000.000 € alcune aziende si avvalgono di corrieri, padroncini e pony express per la consegna ai clienti. Pertanto in quelle fasce di fatturato il numero di risorse e automezzi necessario a garantire il relativo numero di consegne medio sarebbe maggiore se si considerasse l'ipotesi di consegne effettuate unicamente tramite risorse interne all'azienda.

3. Area Acquisti

I dati relativi alle funzioni dell'area acquisti e pricing forniscono informazioni quali-quantitative circa l'organizzazione, il numero di risorse e le politiche di acquisto e pricing dei consorziati.

In Tabella 7 sono presenti:

- numero medio di risorse dedicate agli acquisti;
- numero medio di fornitori attivi;
- numero medio di brand trattati;
- numero medio di ordini di acquisto effettuati ogni giorno.

E' possibile notare come questi valori non abbiano una correlazione diretta col fatturato sviluppato, ma seguano quindi principalmente le logiche di organizzazione e di politiche di acquisto tipiche di ogni realtà, a prescindere dai volumi.

In particolare si può rilevare una forte variabilità a seconda che le aziende si concentrino su pochi fornitori e marchi da trattare o invece preferiscano gamme più ampie.

Generalmente, anche per chi tratta numerosi brand e si serve di un numero elevato di fornitori, la maggior parte del fatturato viene sviluppato in realtà con circa 20 marchi principali e altrettanti fornitori chiave, evidenziando una forte dispersione di volumi e risorse.

Da tenere presente inoltre che in questi valori sono contemplati anche gli ordini estemporanei effettuati da personale non dedicato agli acquisti, generati da esplicita richiesta dei clienti.

Fascia di Fatturato	Media di risorse dedicati agli Acquisti	Media di Fornitori attivi	Media di Brand trattati	Media di ordini di acquisto effettuati ogni giorno
0 - 500.000 €	0,4	21,7	33,3	9,7
500.000 - 1.000.000 €	0,7	46,8	87,6	11,1
1.000.000 - 1.500.000 €	0,9	34,1	70,0	20,8
1.500.000 - 2.000.000 €	1,0	52,2	77,0	21,2
2.000.000 - 2.500.000 €	1,0	55,5	67,8	15,8
2.500.000 - 3.000.000 €	1,3	65,0	79,9	27,0
3.000.000 - 3.500.000 €	1,0	27,5	40,0	10,0
3.500.000 - 4.000.000 €	1,6	63,5	95,9	36,1
4.000.000 - 4.500.000 €	2,0	32,5	40,0	7,5
> 4.500.000 €	1,0	76,0	64,0	20,0
Totale complessivo	1,0	49,0	74,7	20,0

Tabella 7: valori quantitativi medi della funzione acquisti per fascia di fatturato sviluppato

In Tabella 8 abbiamo invece una fotografia della struttura organizzativa delle funzioni acquisti e pricing, dalla quale si può notare che, a prescindere dalle dimensioni aziendali, il responsabile della funzione acquisti è stato formalizzato per un'alta percentuale di aziende, e approssimativamente per la stessa percentuale è lo stesso responsabile acquisti a definire i prezzi di vendita finali. Questo è dovuto al ruolo chiave che viene riconosciuto a questa funzione, che molto spesso è ricoperta da uno o più soci.

Anche la percentuale di aziende che effettuano periodicamente delle riunioni per definire le politiche di prezzi e ricarichi è abbastanza elevata, denotando ancora una volta l'importanza attribuita a queste funzioni, a prescindere dalle dimensioni aziendali.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	Responsabile Acquisti formalizzato	Definizione Prezzi dallo stesso personale degli acquisti	Riunioni per definire Prezzi e Ricarichi
0 - 500.000 €	3	33%	100%	67%
500.000 - 1.000.000 €	13	69%	77%	62%
1.000.000 - 1.500.000 €	18	83%	83%	50%
1.500.000 - 2.000.000 €	18	83%	78%	61%
2.000.000 - 2.500.000 €	10	60%	90%	70%
2.500.000 - 3.000.000 €	10	90%	90%	70%
3.000.000 - 3.500.000 €	2	50%	50%	50%
3.500.000 - 4.000.000 €	8	75%	50%	50%
4.000.000 - 4.500.000 €	2	100%	50%	50%
> 4.500.000 €	3	67%	67%	33%
Totale complessivo	87	76%	78%	59%

Tabella 8: quadro organizzativo della funzione acquisti e pricing per fascia di fatturato sviluppato

Per quanto riguarda le politiche di acquisto e definizione dei ricarichi adottate dai consorziati, una sintesi è illustrata in Tabella 9, dalla quale si può evincere che le politiche maggiormente adottate sono le stesse indipendentemente dalle fasce di fatturato di appartenenza. Il ricarico medio totale (media su prezzi per i clienti finali e per operatori) si attesta al 35% con poche oscillazioni tra le varie fasce.

Fascia di Fatturato	Nelle Politiche di Acquisto viene prediletto	Definizione Ricarichi	Regole per i Ricarichi Automatici	Ricarico medio totale
0 - 500.000 €	Marchio/Assort. /Forn.	Marginalità interna	Classe/Fornit./Marchio	33%
500.000 - 1.000.000 €	Qualità	Marginalità interna	Classe merceologica	37%
1.000.000 - 1.500.000 €	Qualità	Prezzi di Mercato	Classe merceologica	36%
1.500.000 - 2.000.000 €	Qualità	Prezzi di Mercato	Classe merceologica	34%
2.000.000 - 2.500.000 €	Qualità	Prezzi di Mercato	Classe merceologica	36%
2.500.000 - 3.000.000 €	Marchio	Prezzi di Mercato	Classe merceologica	37%
3.000.000 - 3.500.000 €	Rapporto fornitore	Prezzi di Mercato	Classe merceologica	28%
3.500.000 - 4.000.000 €	Qualità	Marginalità interna	Classe merceologica	36%
4.000.000 - 4.500.000 €	Qualità/Assort.	Prezzi di Mercato	Classe merceologica	35%
> 4.500.000 €	Marchio	Prezzi di Mercato	Altro	35%
Totale complessivo	Qualità	Prezzi di Mercato	Classe merceologica	35%

Tabella 9: sintesi delle politiche di acquisto e di definizione dei ricarichi per fascia di fatturato sviluppato

Come si può notare anche dal grafico presente in Figura 7, il fattore che viene messo al primo posto nelle politiche di acquisto è la qualità nel 43% dei casi, seguito nell'ordine dall'assortimento, marchio, minor costo e per ultimo il rapporto col fornitore.

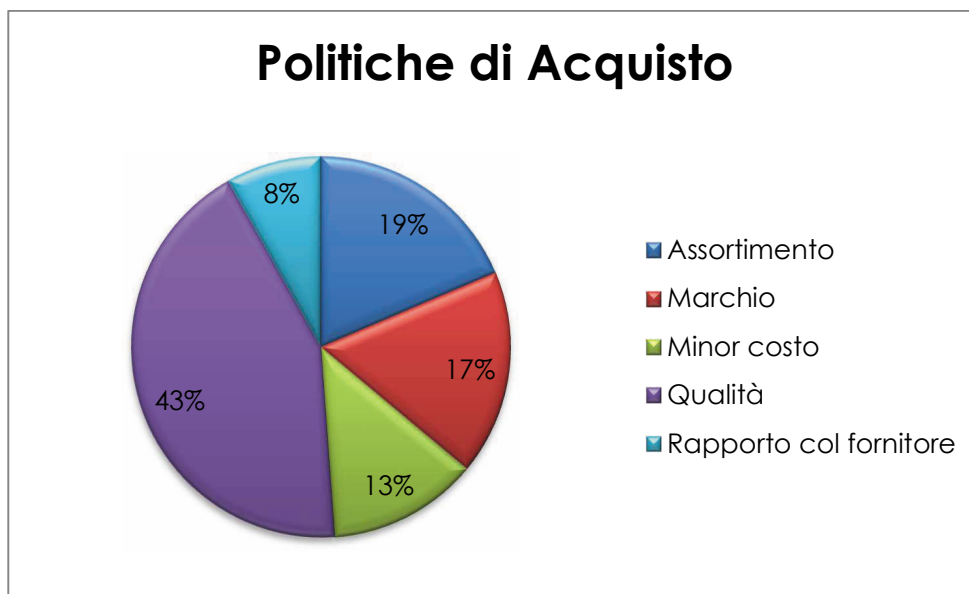


Figura 7: ripartizione percentuale dei consorziati in base alle politiche di acquisto

La definizione dei ricarichi da applicare ai prodotti viene invece effettuata in leggera maggioranza in base ai prezzi di mercato, ponendo in secondo piano le logiche di marginalità interna (Figura 8).

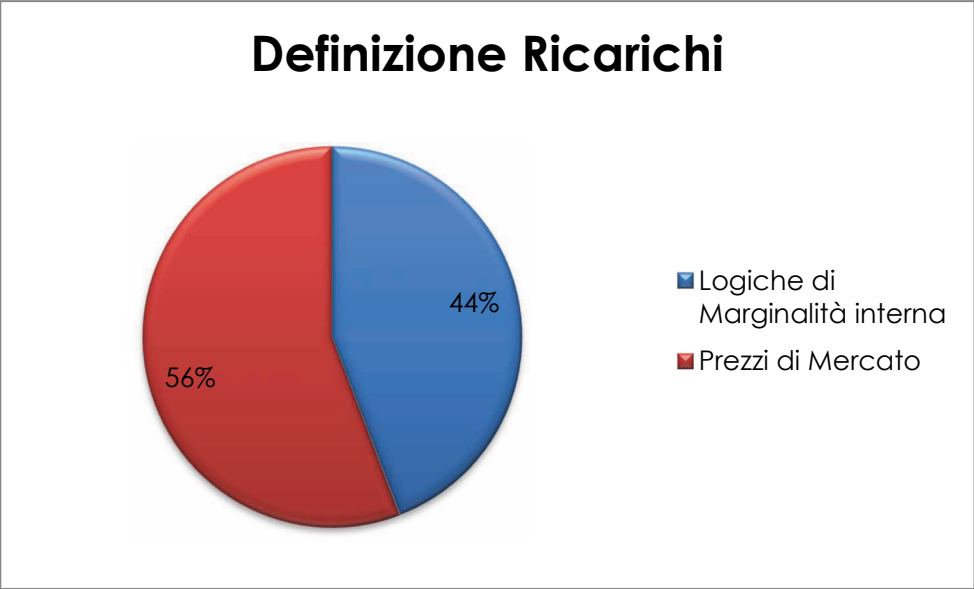


Figura 8: ripartizione percentuale dei consorziati in base alle politiche di definizione dei ricarichi

Infine per quanto riguarda le regole di definizione che vengono adottate all'interno dei programmi gestionali per il calcolo automatico dei ricarichi da applicare alla merce, in Figura 9 è possibile notare che una larga maggioranza ha standardizzato i ricarichi in base alle diverse classi merceologiche (olio, filtri, dischi freno, etc.).

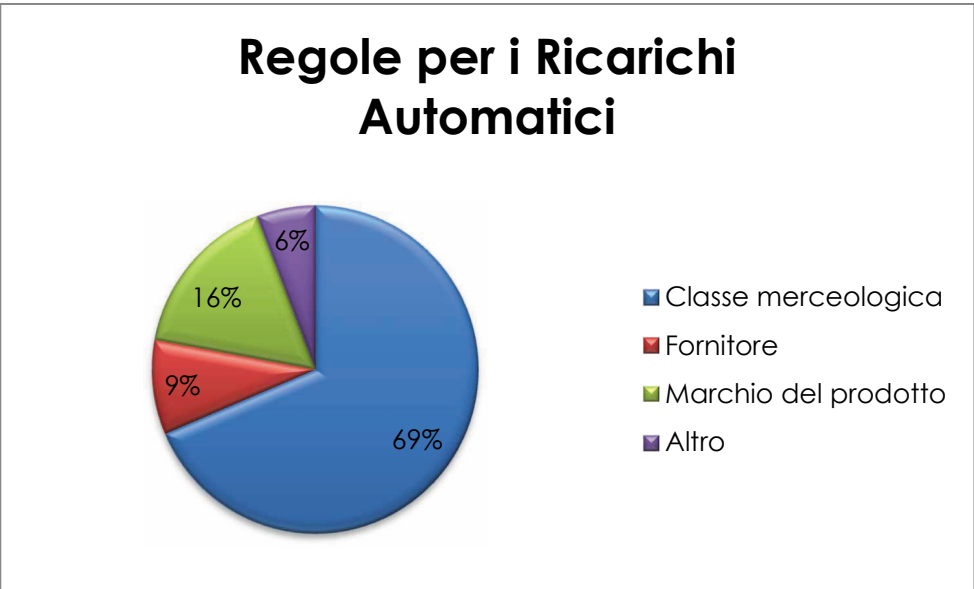


Figura 9: ripartizione percentuale dei consorziati in base alle regole per il calcolo automatico dei ricarichi

4. Area Vendite

In questa quarta sezione vengono analizzati i dati relativi all'area vendite da un punto di vista organizzativo e delle modalità con cui il fatturato viene sviluppato, ponendo un accento particolare sulle vendite tramite eCommerce.

In Tabella 10 è presente una sintesi, per fasce di fatturato sviluppato, delle strutture organizzative dell'area vendite. E' possibile notare come solo nel 49% dei casi vi sia un responsabile formalizzato, senza una correlazione diretta con le dimensioni aziendali.

Sono quindi presenti il numero medio di risorse dedicate alla vendita al banco e quelle dedicate al commerciale (inteso sia come personale dedicato agli ordini telefonici/email, che come agenti commerciali dipendenti dell'azienda). Le risorse dedicate alla funzione commerciale sono mediamente inferiori rispetto a quelle dedicate al banco vendite.

Infine è riportata la percentuale di aziende che utilizza dei lettori barcode per l'emissione automatica della fattura o dello scontrino, la cui media si attesta al 25%, anche in questo caso senza una correlazione diretta con le dimensioni aziendali.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	Responsabile Vendite formalizzato	Media di risorse dedicate al Banco	Media di risorse dedicate al Commerciale	Barcode per emissione fattura/scontrino
0 - 500.000 €	3	33%	0,3	0,3	0%
500.000 - 1.000.000 €	13	38%	1,2	0,7	23%
1.000.000 - 1.500.000 €	18	56%	1,4	1,2	22%
1.500.000 - 2.000.000 €	18	67%	2,2	1,5	33%
2.000.000 - 2.500.000 €	10	30%	1,9	1,6	30%
2.500.000 - 3.000.000 €	10	60%	3,3	2,1	10%
3.000.000 - 3.500.000 €	2	100%	2,0	1,3	50%
3.500.000 - 4.000.000 €	8	25%	4,4	3,1	38%
4.000.000 - 4.500.000 €	2	50%	4,8	5,5	50%
> 4.500.000 €	3	33%	4,0	4,8	0%
Totale complessivo	87	49%	2,2	1,6	25%

Tabella 10: quadro organizzativo dell'area vendite per fascia di fatturato

In Tabella 11 sono invece riportate le percentuali di fatturato sviluppato per tipologia di articoli venduti e per canale di vendita. Nelle prime due colonne il fatturato è distinto tra:

- articoli di carrozzeria;
- articoli di meccanica, elettrica, accessori e olio.

Si può notare come la carrozzeria pesi poco meno del 10% sul fatturato totale. Ciò è dovuto alle difficoltà logistiche che la gestione della carrozzeria comporta (articoli generalmente molto voluminosi) e alla difficoltà dei ricambisti generalisti a risultare competitivi sugli articoli di carrozzeria.

Nelle ultime tre colonne il fatturato è invece ripartito su tre canali di vendita:

- banco vendite;
- commerciale (ordini telefonici/email e agenti);
- eCommerce, inteso sia come B2B che come B2C.

Fascia di Fatturato	Media di Fatturato su Carrozzeria	Media di Fatturato su Meccanica, Elettrica, etc.	Media di Fatturato da Banco	Media di Fatturato da Commerciale	Media di Fatturato da eCommerce
0 - 500.000 €	10%	90%	28%	58%	14%
500.000 - 1.000.000 €	12%	88%	64%	35%	1%
1.000.000 - 1.500.000 €	6%	94%	49%	50%	1%
1.500.000 - 2.000.000 €	10%	90%	43%	55%	2%
2.000.000 - 2.500.000 €	6%	94%	40%	57%	3%
2.500.000 - 3.000.000 €	12%	88%	46%	51%	3%
3.000.000 - 3.500.000 €	0%	100%	57%	43%	0%
3.500.000 - 4.000.000 €	19%	81%	57%	42%	1%
4.000.000 - 4.500.000 €	3%	97%	35%	64%	1%
> 4.500.000 €	8%	92%	29%	46%	25%
Totale complessivo	9%	91%	47%	50%	3%

Tabella 11: ripartizione del fatturato per tipologia di articoli venduti e per modalità di vendita

Le modalità di vendita al banco e tramite ordini telefonici/agenti sostanzialmente si equivalgono in termini di peso sul totale del fatturato, con una leggera prevalenza della modalità commerciale. Le vendite online tramite eCommerce invece pesano mediamente solo il 3%, con un picco nelle fasce di fatturato superiori ai 4.500.000 €, pari al 25%.

In particolare sull'eCommerce, se analizziamo la Tabella 12 e la Tabella 13, si può notare come 23 aziende hanno un sito proprietario di eCommerce e 10 aziende utilizzino piattaforme di vendita online, e come l'adozione di queste modalità di vendita non sia correlata alle dimensioni aziendali. Se guardiamo la percentuale di sistemi eCommerce integrati con il gestionale aziendale, calcolata solo sulle aziende dotate di siti proprietari, il livello generale di integrazione è molto elevato, pari all'83%. Ciò significa che questa caratteristica è ritenuta molto importante dalle aziende. Il numero medio di risorse dedicate è inferiore all'unità, e tale valore è diretta conseguenza proprio dell'alto livello di integrazione col gestionale.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	n. aziende con sito	eCommerce integrato con Gestionale	Media di risorse dedicate all'e-Commerce	Fatturato annuo medio da sito eCommerce
0 - 500.000 €	3	1	100%	0,5	€ 205.000
500.000 - 1.000.000 €	13	2	100%	0,3	€ 70.000
1.000.000 - 1.500.000 €	18	3	67%	1,0	
1.500.000 - 2.000.000 €	18	5	80%	0,7	€ 75.000
2.000.000 - 2.500.000 €	10	5	80%	0,7	€ 260.000
2.500.000 - 3.000.000 €	10	3	100%	0,5	€ 600.000
3.000.000 - 3.500.000 €	2	1	100%	1,0	€ 450.000
3.500.000 - 4.000.000 €	8	1	0%	1,0	€ 20.000
4.000.000 - 4.500.000 €	2	1	100%	0,0	€ 150.000
> 4.500.000 €	3	1	100%	0,5	€ 3.200.000
Totale complessivo	87	23	83%	0,7	€ 424.231

Tabella 12: numero di aziende con sito eCommerce, con risorse dedicate e fatturato sviluppato

Vengono riportate inoltre delle colonne relative ai fatturati medi sviluppato da sito eCommerce (nella maggior parte dei casi B2B, ovvero dirette agli operatori professionali), e tramite piattaforme del tipo eBay/Amazon (in questo caso la clientela è principalmente di tipo B2C, quindi consumatori finali). E' possibile evidenziare come laddove vengano sviluppati dei fatturati maggiori sulle piattaforme eBay/Amazon, sia necessario un valore medio di risorse dedicato più elevato. Questo è dovuto al fatto che l'integrazione di queste piattaforme con il gestionale aziendale è generalmente più difficoltosa, richiedendo spesso un caricamento manuale dei prodotti da vendere sulle piattaforme. I volumi sviluppati sia dal sito proprietario che dalle piattaforme sono generalmente contenuti, con delle eccezioni nelle fasce di fatturato tra i 2.500.000 – 3.500.000 € e in quelle oltre i 4.500.000 €.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	n. aziende che usano piattaforme eBay/Amazon	Fatturato annuo medio da piattaforme
0 - 500.000 €	3		
500.000 - 1.000.000 €	13	2	€ 6.500
1.000.000 - 1.500.000 €	18	1	€ 200.000
1.500.000 - 2.000.000 €	18	3	€ 167.667
2.000.000 - 2.500.000 €	10	1	€ 250.000
2.500.000 - 3.000.000 €	10	1	€ 20.000
3.000.000 - 3.500.000 €	2		
3.500.000 - 4.000.000 €	8	2	€ 101.000
4.000.000 - 4.500.000 €	2		
> 4.500.000 €	3		
Totale complessivo	87	10	€ 118.800

Tabella 13: numero di aziende su piattaforme commerciali e fatturato sviluppato

In Tabella 14 viene posto in correlazione il fatturato medio annuo sviluppato tramite eCommerce (sia da sito proprietario che da piattaforme) con la percentuale di articoli che è stata messa online da ciascuna azienda, rispetto al totale della giacenza disponibile. Si può subito notare come 6 tra i consorziati che hanno adottato un sito eCommerce abbia messo in vendita solo una percentuale compresa tra l'1% e il 10% degli articoli disponibili, generando un fatturato medio di soli 20.000€. Sembrerebbe quindi che molte aziende abbia solo cominciato a testare le potenzialità delle vendite online, senza però investirci in maniera strutturata.

All'estremo opposto altri 6 consorziati con sito eCommerce ha pubblicato online la quasi totalità degli articoli in giacenza, sviluppando un fatturato medio di poco inferiore al milione di euro all'anno. Appare quindi evidente la correlazione diretta tra numero di articoli messi in vendita online e relativo fatturato annuo generato.

Percentuali articoli messi in vendita online	n. consorziati con sito eCommerce	Media di fatturato annuo da eCommerce	n. consorziati su piattaforma	Media di fatturato annuo da piattaforma
1% - 10%	6	€ 20.000	9	€ 130.889
11% - 20%	1	€ 150.000		
21% - 30%	2	€ 137.500	1	€ 10.000
31% - 40%	2	€ 90.000		
81% - 90%	2			
91% - 100%	6	€ 811.667		

Tabella 14: percentuale di articoli messi in vendita sul totale disponibile e relativo fatturato sviluppato

Guardando invece le vendite tramite piattaforma commerciale, è possibile notare come la quasi totalità abbiano messo in vendita tra l'1%-10% degli articoli rispetto alla giacenza totale, a causa delle difficoltà di integrazione col gestionale, sviluppando un fatturato medio annuo pari a circa 130.000€.

5. Area Amministrazione/Contabilità

L'ultima sezione è dedicata all'area amministrativa aziendale, con le funzioni di contabilità ed eventuale controllo di gestione.

In Tabella 15 è presente la percentuale di aziende con un responsabile amministrativo formalizzato e il numero medio di risorse dedicate all'area, per fascia di fatturato di appartenenza.

E' possibile immediatamente notare come la percentuale di responsabili formalizzati sia pari all'86%, la più elevata in assoluto per quanto riguarda i responsabili. Probabilmente ciò è dovuto all'obbligatorietà degli adempimenti fiscali e amministrativi ed al conseguente fatto che viene richiesto un approccio più strutturato per evitare possibili errori.

E' importante sottolineare come però quest'area di fatto non porti alcun valore aggiunto ai clienti, e sarebbe invece auspicabile un approccio simile anche in quelle aree di importanza più strategica-operativa per l'azienda, anche se non gravate da cogenze normative.

Altro dato significativo è l'incremento direttamente proporzionale delle risorse dedicate a quest'area rispetto alle dimensioni aziendali, segnale di una forte carico di operatività.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	Responsabile Amministrazione Formalizzato	Media di risorse dedicate all'Amministrazione / Contabilità
0 - 500.000 €	3	67%	0,7
500.000 - 1.000.000 €	13	100%	0,9
1.000.000 - 1.500.000 €	18	78%	1,0
1.500.000 - 2.000.000 €	18	100%	1,4
2.000.000 - 2.500.000 €	10	80%	1,1
2.500.000 - 3.000.000 €	10	100%	1,9
3.000.000 - 3.500.000 €	2	50%	1,2
3.500.000 - 4.000.000 €	8	63%	2,6
4.000.000 - 4.500.000 €	2	100%	3,5
> 4.500.000 €	3	67%	4,5
Totale complessivo	87	86%	1,5

Tabella 15: percentuale di aziende con responsabile amministrativo formalizzato e numero di risorse dedicate

Spostando l'analisi sul controllo di gestione, in Tabella 16 possiamo vedere come solo il 23% dei consorziati si sia dotato di un sistema di controllo di gestione, con dei budget e con il monitoraggio dei costi strutturato in centri di costo.

La percentuale di adozione non mostra correlazioni con le dimensioni aziendali, ed il numero di risorse dedicate risulta essere mediamente inferiore all'unità, indice che spesso è una risorsa dedicata all'amministrazione o alla contabilità che svolge in parallelo le funzioni di controllo di gestione.

Il numero di centri di costo gestiti da ciascuna azienda risulta essere relativamente basso, con una media di poco superiore a 2, con dei picchi nelle fasce di fatturato tra i 3.500.000 – 4.000.000 € e oltre i 4.500.000 €, denotando una maggiore complessità aziendale al crescere dei fatturati.

Da segnalare infine che alcune aziende per il controllo di gestione si avvalgono di consulenti e collaboratori esterni, i quali non figurano quindi nelle risorse interne dedicate.

Fascia di Fatturato	n. consorziati	Controllo di Gestione	Media di risorse dedicate al Controllo di Gestione	Media di numero centri di costo
0 - 500.000 €	3	0%		
500.000 - 1.000.000 €	13	8%	n.d	n.d.
1.000.000 - 1.500.000 €	18	28%	0,5	1,2
1.500.000 - 2.000.000 €	18	22%	0,7	2,3
2.000.000 - 2.500.000 €	10	40%	0,5	1,0
2.500.000 - 3.000.000 €	10	30%	0,5	2,0
3.000.000 - 3.500.000 €	2	0%		
3.500.000 - 4.000.000 €	8	13%	1,0	10,0
4.000.000 - 4.500.000 €	2	50%	0,5	2,0
> 4.500.000 €	3	33%	0,5	4,0
Totale complessivo	87	23%	0,6	2,4

Tabella 16: percentuale di aziende con controllo di gestione, relative risorse e centri di costo

II Parte – Analisi delle Best Practices

La seconda parte del manuale è il risultato dell'analisi dei processi di 12 consorziati, selezionati in base alle loro aree di eccellenza ed in modo da raccogliere almeno 2 differenti esperienze per ogni area di analisi. La selezione dei consorziati è stata effettuata tramite un'analisi puntuale delle risposte ottenute tramite il questionario online.

Sono state quindi effettuate, grazie alla disponibilità delle aziende contattate, delle visite on-site per analizzarne i processi ed individuarne le best practices.

Di seguito quindi scenderemo nel dettaglio delle singole best practices individuate, strutturate per aree funzionali in maniera analoga a quanto fatto nella prima parte. Il risultato complessivo è quindi un manuale sintetico che descrive un'azienda "ideale", somma di tutte le migliori pratiche riscontrate nei consorziati visitati.

Molte delle pratiche che verranno analizzate sono già consolidate in altri settori, e spesso sono dei veri e propri standard operativi, mentre nel settore dei ricambisti solo una minoranza risulta averle adottate. Scopo del presente compendio è quindi la divulgazione di queste tra i consorziati, dimostrando inoltre che esiste chi le ha già adottate in questo settore con successo.



Una nota comune che è bene tenere a mente riguarda il fatto che le pratiche di seguito illustrate sono delle linee generali di azione, che vanno poi declinate in ciascuna realtà in base alle peculiarità dell'azienda. Di fondamentale importanza è soprattutto la gestione delle eccezioni a tali regole, che deve essere quanto più strutturata possibile, prevedendo in anticipo tutte le possibili casistiche e le relative modalità di gestione.

Infine, se si decidesse di implementare una o più delle pratiche presenti in questo manuale, occorre pianificarne l'adozione tramite piccoli passi gradualmente. Nel corso delle interviste ai consorziati, infatti, sono state raccolte testimonianze circa il fallimento nell'adozione di nuove tecnologie e nuove pratiche, soprattutto quando si è deciso di implementarne più di una contemporaneamente. Le difficoltà riscontrate riguardavano:

- complessità nel gestire numerose nuove procedure;
- sottovalutazione dell'impatto delle nuove pratiche anche in altre aree aziendali;
- avversione al cambiamento da parte dei dipendenti e del management.

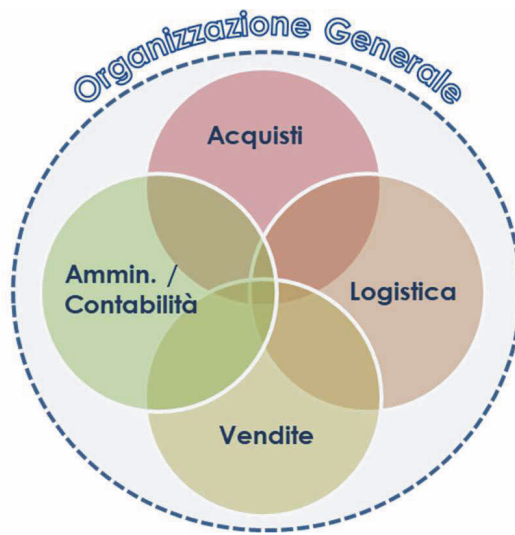


Figura 10: rapporti e interazioni tra le aree aziendali analizzate

Per minimizzare questi problemi e gestirli correttamente, è necessario quindi adottare una politica dei piccoli cambiamenti, che permetta di affrontare e risolvere le difficoltà una alla volta, permettendo inoltre alle risorse coinvolte di adottare gradualmente le nuove procedure (riducendo quindi le resistenze interne e gli errori operativi iniziali).



Figura 11: ciclo PDCA di Deming – Pianifica, Agisci, Controlla, Correggi

1. Organizzazione Generale

Organigramma

A prescindere dalle dimensioni aziendali, un'azienda ben organizzata è indubbiamente più efficiente di una meno strutturata. Il primo passo per definire l'organizzazione aziendale, è quello di formalizzare un Organigramma, nel quale bisogna:

- **individuare e ufficializzare i responsabili per ogni area aziendale.** Solitamente i responsabili hanno un inquadramento diverso rispetto agli altri dipendenti (il livello o quadri), corrispondente al livello di responsabilità affidato e per garantire una maggiore motivazione del responsabile;
- **definire il ruolo di ciascuna risorsa e l'area aziendale assegnata, evitando ambiguità e zone grigie.** La corretta e chiara divisione dei ruoli infatti garantisce una maggiore efficacia ed efficienza, responsabilizzando ogni singola risorsa sulla propria area di pertinenza. A titolo di esempio si pensi al caso molto diffuso in cui non vi siano degli operatori addetti ai soli ordini telefonici, ma in cui le telefonate sono gestite dal primo addetto al banco "libero". Il risultato è che numerose telefonate (e di conseguenza fatturato) vengono perse perché involontariamente ogni addetto impegnato (anche in attività secondarie) è portato a pensare che risponderà qualcun altro.

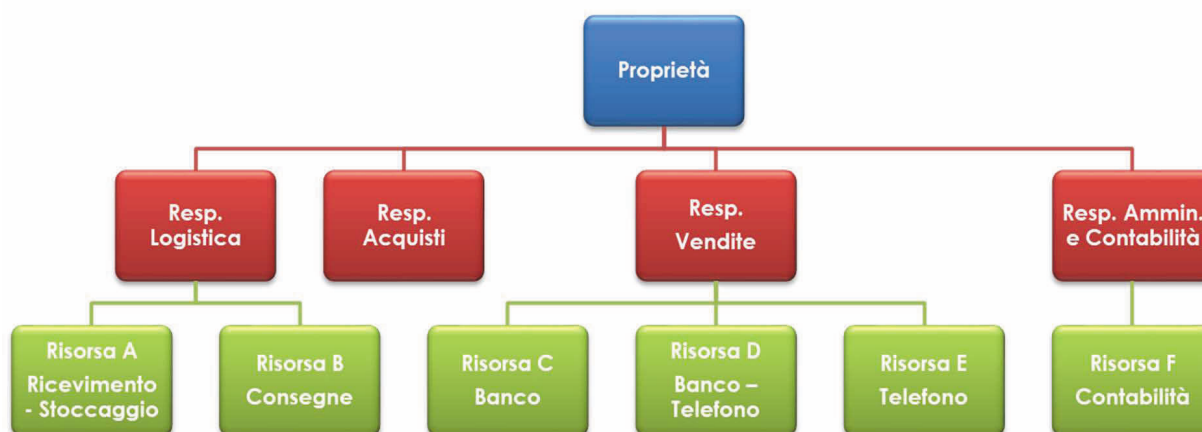


Figura 12: esempio di Organigramma Aziendale

Riunioni

Le riunioni aziendali sono uno strumento semplice ma fondamentale per condividere le informazioni necessarie al corretto funzionamento aziendale. **L'intervallo temporale che separa le riunioni è funzionale al taglio che si vuole dare a queste**, in particolare:

- riunioni settimanali per informazioni operative di breve termine;
- riunioni mensili per informazioni operative di breve e medio termine;
- riunioni trimestrali/semestrali per informazioni operative e strategiche di medio e lungo termine;
- riunioni annuali per informazioni strategiche di lungo termine.

Pianificare tutte le tipologie di riunioni sopra indicate può risultare oneroso, per cui si può **optare per un tipo di riunione con taglio operativo (tipicamente mensile) ed un tipo di riunione con taglio strategico (semestrale o annuale)**.

Alle riunioni devono partecipare i responsabili di ogni area e, se possibile, coinvolgere **anche i dipendenti direttamente interessati** dalle problematiche e dagli obiettivi che vengono discussi in riunione.

Se per motivi logistici risulta difficile coinvolgere i dipendenti nelle riunioni, è bene comunque **prevedere dei momenti in cui vengono comunicati a tutti i dipendenti gli obiettivi aziendali, i problemi operativi e le strategie adottate**. La partecipazione diretta di tutte le risorse ha come risultato:



- maggior senso di appartenenza all'azienda e maggiore motivazione;
- si ricevono dei feedback da parte del personale operativo circa la bontà e l'effettiva possibilità di realizzazione delle strategie adottate;
- garantisce la condivisione e diffusione delle informazioni (aspetto spesso molto sottovalutato e che crea molti problemi in azienda).

In questi momenti di condivisione è bene prevedere anche **l'opportunità per tutti i dipendenti di esporre le proprie problematiche ed eventuali proposte risolutive o migliorative**.

A tal proposito si suggerisce uno strumento molto semplice da implementare, anche se non riscontrato nelle visite on-site effettuate, denominato box delle idee: viene appesa una "cassetta delle lettere" all'interno dell'azienda, nella quale il personale può inserire in ogni momento (in maniera anche anonima) delle segnalazioni di problemi o di idee migliorative. La possibilità dell'anonimato è fondamentale per permettere l'esplicitazione di problemi che

molto spesso vengono nascosti dal personale per timore (peggiorando così la situazione). Fondamentale è anche la gestione da parte dei responsabili di questo strumento, che non deve diventare repressivo/sanzionatorio ma motivo di crescita aziendale.



Figura 13: esempio di “Box delle Idee”

Al fine di condividere degli obiettivi comuni e motivare opportunamente le risorse al raggiungimento degli stessi, si possono **adottare dei sistemi di incentivazione** quali i premi produttività, legati sia al risultato generale aziendale che ad obiettivi personali. Il costo relativo a queste premialità risulta essere ampiamente ripagato dall'incremento di efficienza ed efficacia delle risorse.

Filiali e attività collegate

Nel caso sia presente più di un punto vendita, è bene **minimizzare la duplicazione delle figure aziendali**, cercando di ottimizzare e condividere le risorse umane e capitali tramite una gestione centralizzata. Le filiali in particolare dovrebbero essere delle strutture molto snelle, dotate di un assortimento minimo e del personale strettamente necessario al funzionamento operativo, con un responsabile di punto vendita che coordina le attività e si interfaccia con la sede centrale.

Oltre alle filiali possono essere presenti anche altre **attività collegate in maniera diretta o indiretta all'azienda**, quali ad esempio i centri di revisione a disposizione degli autoriparatori. In questo modo **viene creato indotto per il ricambista** sia per i pezzi necessari per le revisioni, che per i ricambi necessari agli autoriparatori in generale, i quali tendenzialmente si servono dall'azienda.

2. Area Logistica

Organizzazione del Magazzino

Il coordinamento delle attività logistiche nel magazzino centrale deve essere demandato ad un **responsabile unico**, tipicamente il capo magazziniere, che coordina anche i responsabili degli altri eventuali punti vendita, che invece gestiscono l'intero negozio.

Il **magazzino centrale è l'unico che dovrebbe avere un assortimento completo**, mentre **gli altri punti vendita prevedono** dei magazzini ridotti con **solli articoli altorotanti e vengono serviti** dal centrale **tramite 2 consegne al giorno**.



Figura 14: il magazzino centrale rifornisce gli altri punti vendita tramite 2 consegne al giorno

Gli articoli attivi nel magazzino centrale dovrebbero essere pari a circa 15.000/20.000, sviluppati su un nocciolo duro di circa 20-30 fornitori e su altrettanti marchi. Negli altri punti vendita il numero di articoli stoccato dovrebbe essere meno della metà.

Le giacenze devono essere tenute sotto controllo, tramite dei report periodici che ne indicano il livello e l'andamento, **cercando di mantenerle quanto più basse possibile**. Tipicamente le aziende più efficienti hanno degli **indici di rotazione che oscillano tra 3 e 5** (il che significa che se ho un fatturato in acquisto di 1.000.000€ all'anno, la mia giacenza media dovrebbe oscillare tra i 350.000€ e i 200.000€). Un indice di rotazione elevato permette una minore immobilizzazione di capitale e riduce il rischio di obsolescenza e svalutazione della merce. Alcuni gestionali, se opportunamente configurati, possono suggerire gli acquisti in base alla rotazione ed all'obsolescenza in maniera automatizzata, con riscontri molto positivi da parte delle aziende che hanno adottato questa metodologia.



In generale comunque è possibile perseguire un alto livello di rotazione delle scorte in base a due fattori principali:

- concentrazione e selezione degli articoli a stock ad alta movimentazione;
- elevato livello di servizio dei fornitori (ad es. fornitori di servizio con più consegne giornaliere e fornitori classici con almeno 1 consegna giornaliera).

L'ubicazione degli articoli dovrebbe seguire una stretta **logica ABC di movimentazione**, all'interno di ciascuna categoria merceologica e nel rispetto di vincoli dovuti a peso e volume. Tale ubicazione può essere determinata **sulla base di dati oggettivi del venduto**, tramite appositi strumenti software, e annualmente possono essere ricalcolate le movimentazioni e riposizionati quei prodotti altovendenti e bassovendenti che si trovano nella zona ABC sbagliata.

Per gli articoli obsoleti, se possibile, sarebbe preferibile avere un'area del deposito a parte (solitamente l'area meno "accessibile" in termini di logica ABC), di modo da averne anche visivamente sotto controllo l'entità.

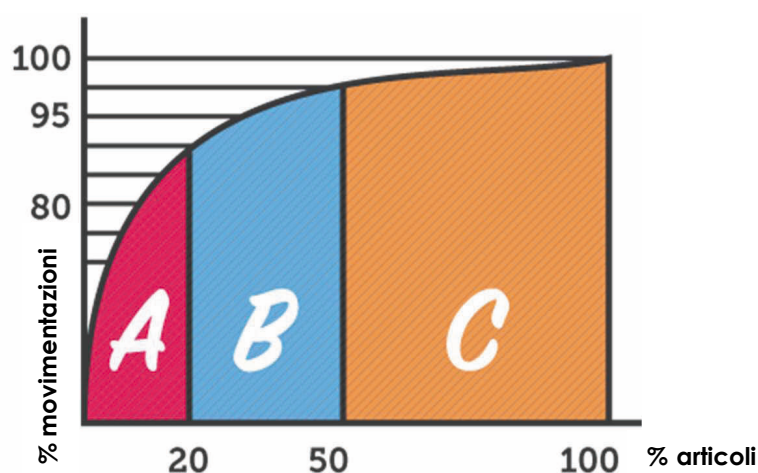


Figura 15: tipica curva ABC di movimentazione – il 20% degli articoli costituisce più dell'80% delle movimentazioni

Per quanto riguarda il layout generale, al fine di evitare intralci e flussi disordinati nel magazzino, sarebbe preferibile prevedere un'area di ricevimento ben separata da quella relativa alla preparazione e spedizione ordini clienti. Si può prevedere anche un'area di stazionamento per gli ordini in acquisto programmati, di modo da poter fare il ricevimento con maggior calma e non intralciare il resto del magazzino, così come un deposito a parte per gli ordini a stock voluminosi (olio, batterie, etc.).

Gli **scaffali** devono essere codificati **per ubicazione e non per prodotto**. Al momento del prelievo viene indicato il codice parlante dell'ubicazione, oltre al codice articolo, e questo permette di rendere immediatamente operativi anche nuovi impiegati, senza lunghi periodi

di apprendimento. Inoltre è possibile riassegnare l'ubicazione senza doverne cambiare la codifica (ai fini della suddetta logica ABC, o per articoli dismessi/nuovi), basta aggiornare l'associazione articolo/ubicazione all'interno del gestionale. La codifica indica:

- Piano
- Corridoio
- Scaffale
- Ripiano
- Progressivo



Figura 16: magazzino codificato per ubicazione

Se l'ubicazione è etichettata con barcode, risulta utile prevedere che possa esser letta tramite palmari anche nel caso sia vuota, per sapere cosa c'era stoccato e vada eventualmente riordinato.

La tecnologia Barcode

La tecnologia dei codici a barre, ormai ampiamente consolidata in altri settori, è ancora sottoutilizzata in quello dei ricambisti. Poche aziende la usano ed ancora meno la sfruttano in tutte le sue potenzialità, limitandosi ad utilizzarla solo in alcuni ambiti. Di seguito sono messe a sistema tutte le singole pratiche riscontrate nelle aziende, per raggiungere il massimo livello di automazione possibile grazie a questa tecnologia.

Per quanto riguarda la codifica del barcode, è da **preferire la lettura di codici a barre standard EAN13**, riconosciuti a livello internazionale, ed adottati ormai da quasi tutti i produttori anche nel settore dei ricambi (solo piccoli produttori ancora non hanno ancora adottato questa codifica, ma potrebbero essere forzati a farlo dal mercato). E' bene prevedere un sistema robusto, per cui qualora non sia disponibile la codifica EAN13, possa esser letta in alternativa la codifica proprietaria del produttore o come ultima alternativa la

stampa di un codice a barre con codifica interna dell'azienda. Attualmente una pratica molto diffusa è proprio quella di stampare e rietichettare i prodotti ricevuti con delle etichette barcode a codifica interna, ma questa è una pratica assolutamente da evitare in quanto comporta del carico di lavoro aggiuntivo e aumenta il rischio di errori, di fatto diminuendo notevolmente i benefici apportabili dall'utilizzo di questa tecnologia.



Figura 17: esempio di barcode standard EAN13

La lettura alternativa di queste tre tipologie di barcode è possibile grazie alla predisposizione di un **Database contenente tutte le possibili codifiche per ciascuno degli articoli gestiti**, con relative anagrafiche e listini. In particolare è possibile costituire questo Database in maniera automatizzata (ad eccezione dell'eventuale codifica interna dell'azienda), grazie a dei servizi in abbonamento, che possono essere integrati direttamente col gestionale, i quali forniscono questi dati, le relative integrazioni ed aggiornamenti. L'aggiornamento e l'integrazione delle codifiche e dei listini può avvenire tramite due modalità:

- caricamento manuale nel gestionale di un file di testo o excel, ricevuto dal servizio in abbonamento, che potrebbe richiedere un minimo di preelaborazione;
- caricamento automatizzato tramite connessione internet col servizio, integrato nel gestionale.

Laddove possibile è bene preferire **l'aggiornamento del Database in modalità automatizzata e integrata col gestionale**, in quanto praticamente azzerava il carico di lavoro per la manutenzione del database, riducendo la possibilità di errori ed evitando problemi di sovraccarico del sistema gestionale. Infatti un problema riscontrato con la modalità di



aggiornamento tramite file è che il caricamento di tutti i listini di tutti i fornitori potrebbe portare al blocco del sistema, per cui si rende necessario predisporre dei file con solo gli articoli gestiti o da gestire nell'immediato futuro, con il carico di lavoro aggiuntivo che ne consegue. L'aggiornamento automatico tramite internet invece effettua questa selezione o il riconoscimento di nuovi codici non gestiti precedentemente in maniera completamente automatizzata.

Da segnalare alcune problematiche relative alle anagrafiche di alcuni prodotti, che potrebbero necessitare di opportune correzioni al primo caricamento, per evitare problemi di disallineamento tra le giacenze effettive e quelle presenti nel gestionale. A titolo di esempio si riporta il caso tipo dei dischi freno, venduti solitamente in un packaging

contenente la coppia ma spesso gestiti come unità dal gestionale. In questo caso va istruito il gestionale che alla lettura del codice a barre non deve essere scaricata una sola unità dalla giacenza, bensì due.

Ai fini di sfruttare al massimo le potenzialità derivanti dalla **tecnologia barcode**, il suo utilizzo dovrebbe essere previsto **in tutti i processi logistici aziendali**, con una configurazione e integrazione nel gestionale tale da massimizzare l'automazione possibile e con benefici anche nel campo amministrativo, come nel macroprocesso qui proposto:

- 1) al momento dell'ordine di acquisto, **gli articoli ordinati** con quantità e costo **vengono registrati nel gestionale**. Alcuni gestionali prevedono integrazioni con piattaforme di comparazione ed acquisto, per cui la registrazione è automatica per quegli articoli acquistati su tali piattaforme;
- 2) all'arrivo della merce, viene caricata la bolla nel gestionale ed effettuato il confronto con l'ordine. Con i principali fornitori è possibile utilizzare il formato elettronico per bolla e fattura (ad esempio usando lo standard internazionale EDI), e quindi **automatizzare il controllo di congruenza tra ordine-bolla-fattura**. E' stato riscontrato che attualmente tale processo di automazione è già possibile per circa il 70%-80% (corrispondente ai fornitori più evoluti) dell'assortimento di un magazzino di circa 15.000 articoli;
- 3) **viene quindi letto il codice a barre di ciascun articolo ed il palmare indica il codice parlante dell'ubicazione in cui andarlo a stoccare**. Un'ulteriore miglioria possibile, anche se non riscontrata nelle visite effettuate, è il calcolo automatico tramite il gestionale del percorso ottimale di stoccaggio per ogni ordine ricevuto;
- 4) al momento del posizionamento dell'articolo nell'ubicazione **viene letto il barcode dell'ubicazione stessa**, al fine di evitare errori di inversione, e contestualmente viene **aumentata la giacenza disponibile**;
- 5) in fase di prelievo **arrivano gli ordini** dai banconisti e dagli addetti commerciali **sui palmari degli addetti al prelievo**, che visualizzano su schermo:
 - a. Codice articolo
 - b. Codice ubicazione parlante
 - c. Quantità da prelevare

Nel caso si volesse effettuare un controllo costante delle giacenze, si potrebbe indicare per ogni articolo oltre alle quantità da prelevare anche le quantità totali disponibili. Quando le quantità disponibili scendono sotto una soglia facilmente e velocemente controllabile, viene fatto un controllo sul momento, aggiornando sul gestionale eventuali discrepanze tramite il palmare;

L'ordine degli articoli da prelevare viene determinato automaticamente dal gestionale, che può raggruppare più ordini e permettere il prelievo massivo per ogni piano e corridoio visitato;

- 6) **al momento del prelievo viene quindi letto il barcode di ogni articolo** per evitare errori di inversione, ma non viene scalata a gestionale la relativa giacenza;

-
- 7) **alla chiusura della vendita viene infine letto il barcode dell'articolo, e avviene contestualmente lo scarico del magazzino** per l'articolo venduto. Nel caso di prelievo massivo, viene indicato dal palmare anche l'ordine di vendita di appartenenza, di modo da poter effettuare lo smistamento dei diversi ordini.

Di seguito si riassumono i **principali benefici riscontrati nell'adozione della tecnologia barcode**:

- **disallineamenti tra gestionale e giacenza effettiva praticamente azzerati** dopo l'implementazione della lettura barcode, che è presente in tutti gli stadi, dal ricevimento merci al banco vendite. Una fonte di errore molto comune è infatti la errata o mancata digitazione del codice articolo nel caricamento/scaricamento dalla giacenza del gestionale;
- **tempi di ricevimento e gestione amministrativa della merce notevolmente ridotti**, soprattutto nel caso di utilizzo di bolle e fatture elettroniche;
- **tempi necessari a svolgere l'inventario drasticamente ridotti**. L'inventario tramite supporti cartacei (tipicamente a macchine spente) e successivo aggiornamento manuale viene sostituito dalla lettura dei barcode tramite palmare e aggiornamento automatico in tempo reale della giacenza.

Il servizio consegne

Al fine di ottimizzare le consegne ed offrire un elevato livello di servizio ai clienti, è opportuno **strutturare le procedure e definire dei ruoli separati per ogni processo** coinvolto:

- 1) **gli ordini di vendita provenienti dall'area commerciale** (agenti, ordini telefonici e via email), **sono elaborati ed immessi all'interno del gestionale** da personale dedicato, che potrebbe coincidere con il personale addetto agli ordini telefonici, che indicano nel gestionale anche eventuali articoli non disponibili e ordinati in urgenza;
- 2) il prelievo ed allestimento degli ordini è demandato a del **personale dedicato**, che **visualizza le liste di prelievo su palmare**;
- 3) nel caso di prelievo massivo di più ordini contemporaneamente, in area allestimento ordini viene effettuato lo smistamento degli articoli per ogni ordine cliente, tramite lettura dei codici a barre dei singoli articoli;
- 4) se un ordine non è completo in quanto degli articoli non erano presenti in giacenza ma sono stati ordinati in urgenza, viene visualizzato per ogni articolo non disponibile che è "in arrivo dal fornitore X". Se l'ordine è elaborato nel pomeriggio è sottinteso



-
- che arriverà la mattina successiva; se elaborato nella mattina arriverà invece nel pomeriggio, per cui l'ordine verrà completato con una consegna successiva;
- 5) **i singoli ordini vengono allestiti** (nel caso di utilizzo di packaging si possono prevedere 3 diverse misure standard) e vengono **posizionati in delle zone di stazionamento del magazzino, suddivise per area geografica di servizio**;
- 6) la **consegna** può avvenire in diverse modalità:
- a. **tramite consegnatari dipendenti** (che potrebbero svolgere anche ruoli di agente durante le visite ai clienti), a ciascuno dei quali è stata assegnata una specifica area geografica di servizio;
 - b. **tramite corrieri, padroncini o pony express**, con i quali sono state contrattate delle condizioni agevolate, ponendo l'accento sui volumi e sulla continuità dei servizi richiesti e sull'agevolazione del lavoro tramite la suddivisione a priori degli ordini per area geografica.

Per garantire un elevato livello di servizio, la distribuzione dovrebbe avvenire tramite **almeno 2 giri di consegne al giorno per ogni area di servizio**, al mattino e al pomeriggio, più un eventuale giro extra alla sera.

Un'ulteriore miglioria nel caso di consegne effettuate da personale interno, ancora non implementata nelle aziende visitate, prevede l'utilizzo di software di geolocalizzazione e routing, per controllare e ottimizzare in maniera automatica e oggettiva i percorsi dei consegnatari.

3. Area Acquisti

Organizzazione delle funzioni Acquisti e Pricing

Le attività di acquisto della merce e di definizione dei prezzi di vendita dovrebbero essere di competenza di un **responsabile unico**, il cui ruolo è spesso ricoperto da uno dei soci. E' possibile affiancare uno o più dipendenti a supporto di tali attività, i quali però dovrebbero essere coordinati e controllati dal responsabile.

Qualora vi sia la necessità di ripartire in maniera paritaria, a livello di responsabilità, le attività di acquisto e pricing, è importante che non vi siano sovrapposizioni tra i responsabili, ma che le aree di competenza siano ben definite e separate (ad es. per categoria merceologica o per brand).

Il responsabile deve poter muoversi in autonomia all'interno di **linee guida e obiettivi condivisi col management aziendale**, declinandole in base alle categorie merceologiche ed ai prezzi di mercato.



Come anticipato in fase di analisi del Magazzino, gli articoli gestiti dovrebbero essere pari a circa 15.000/20.000, per il tramite di circa 20-30 fornitori principali e per altrettanti marchi principali. In linea generale è bene evitare di avere troppi sostituti per uno stesso articolo, focalizzandosi possibilmente su **un primo marchio** e su **una alternativa economica**. In questo modo si perseguono due importanti obiettivi:

- **maggiore semplicità gestionale**, che si riflette in tutte le attività amministrative, non solo nell'area acquisti;
- **maggiore potere contrattuale** con i fornitori, grazie alla concentrazione e aumento dei volumi di acquisto.

Nella selezione dei primi marchi e delle alternative economiche, oltre alle valutazioni sul prezzo d'acquisto e sulla percezione del marchio da parte del mercato, è opportuno **porre la massima attenzione sulla qualità dei prodotti**, in termini di affidabilità. I costi relativi alla scarsa qualità sono spesso costi nascosti, difficilmente e parzialmente quantificabili, quali ad esempio quelli relativi all'operatività quotidiana ed all'immagine aziendale.

In generale, in tutte le attività di acquisto e definizione prezzi, dovrebbe essere posta **maggiore attenzione sui prodotti altorotanti**, individuati secondo un'analisi ABC per volumi e fatturati sviluppati in vendita. In questo modo si ha una vera e propria lista delle priorità per quanto riguarda gli articoli da gestire.

Come anticipato precedentemente, la **manutenzione delle anagrafiche** degli articoli ed i relativi **listini di acquisto e vendita**, deve essere **automatizzata** quanto più possibile, tramite il

caricamento di file di testo/excel o, preferibilmente, tramite aggiornamento automatico via internet. Il corredo minimo di informazioni apportato da tali servizi in abbonamento comprende:

- a. Codifica EAN 13
- b. Codifica produttore
- c. Codifica del servizio in abbonamento
- d. Prezzo di listino in acquisto
- e. Prezzo di listino in vendita
- f. Informazioni anagrafiche sull'articolo
- g. Eventuali sostitutivi



Agganciando ad ogni articolo i relativi profili di sconto in acquisto e in vendita, la manutenzione risulta notevolmente sgravata di operatività e riduce al minimo la possibilità di eventuali errori.

Attualmente è possibile automatizzare l'aggiornamento dei listini e delle anagrafiche mediamente per più del 90% dei fornitori.

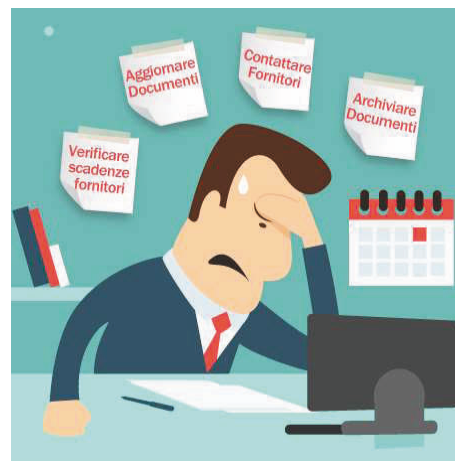
Ordini di Acquisto

Laddove possibile, è bene **integrare gli ordini di acquisto all'interno del gestionale** per permettere un'automazione spinta, riducendo il carico di lavoro e la possibilità di errori. Alcuni gestionali permettono di riordinare e di ricercare gli articoli da ordinare direttamente all'interno del software, tramite l'integrazione con gli eCommerce dei fornitori (in numero crescente), comparando i diversi prezzi ed eventuali articoli sostitutivi.

Questo comporta anche uno snellimento della ricerca del prezzo d'acquisto migliore, evitando di visitare differenti siti eCommerce o di perdere le offerte migliori. Se non è possibile integrare gli ordini all'interno del gestionale, ci si può comunque avvalere di servizi in abbonamento di comparazione tra i diversi fornitori, che svolgono le funzionalità sopra descritte.

In ogni caso risulta fondamentale la registrazione nel gestionale degli ordini di acquisto, per permettere un più agevole controllo delle successive bolle e fatture (vd. "Area Logistica – Tecnologia Barcode", pag. 32).

Gli **ordini programmati** devono essere **effettuati solo dal responsabile**, il quale cerca di razionalizzare e ottimizzare gli acquisti, sfruttando eventuali promozioni e cercando di raggiungere gli obiettivi per i premi concordati con i fornitori. Per quanto riguarda i premi va posta particolare attenzione a non eccedere nelle scorte di magazzino pur di raggiungere gli obiettivi premianti; in questi casi, infatti, va effettuata una valutazione economica per prendere le opportune decisioni.



Il personale addetto alla vendita, invece, può inviare solo ordini estemporanei, su esplicita richiesta del cliente, i quali vengono evasi con urgenza tramite fornitori di servizio. Nel caso non vi sia urgenza, l'ordine viene passato al responsabile, il quale valuta se vi sono gli estremi per metterlo in coda al fine di ottenere delle economie di scala.

Nel caso siano presenti più punti vendita e magazzini, la funzione di acquisti programmati è demandata al magazzino centrale, mentre gli altri punti vendita possono effettuare solo ordini estemporanei.

E' opportuno **strutturare l'attività relativa agli ordini programmati**, prevedendo dei momenti ben definiti dal punto di vista temporale sia per il riordino quotidiano, che per il riordino a stock con volumi più consistenti.

Per definire l'intervallo di riordino e le quantità da riordinare, il gestionale può essere un valido supporto, se configurato correttamente. Definendo opportuni parametri ed obiettivi, infatti, il sistema gestionale può suggerire delle liste di riordino calcolate al fine di:

- ottimizzare il lotto economico di acquisto;
- minimizzare le scorte;
- ottenere un elevato indice di rotazione;
- minimizzare l'obsolescenza.

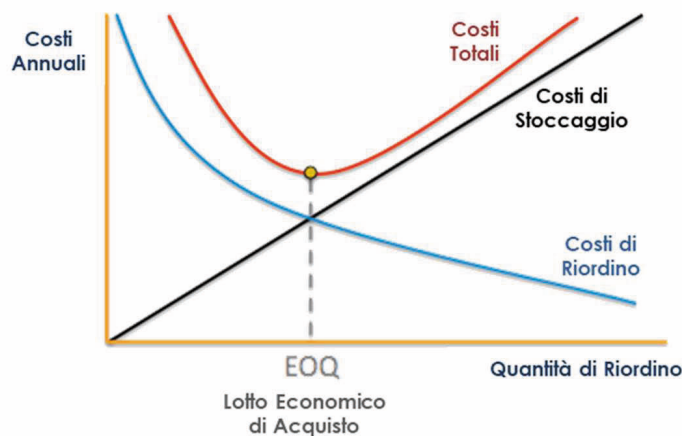


Figura 18: grafico tipo del Lotto Economico di Acquisto – quantità ottimale di riordino degli articoli

Ovviamente tali liste vanno sempre analizzate con senso critico, in quanto frutto di valutazioni esclusivamente quantitative e non qualitative, per cui fondamentale sarà il ruolo del responsabile degli acquisti nel validare o modificare le quantità di riordino.

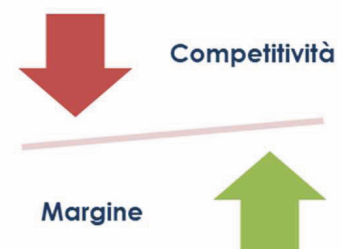
Al fine di non inficiare il calcolo automatico delle liste di riordino, è possibile prevedere la gestione separata degli ordini estemporanei (tramite funzione separata o apposito flag per identificarli), di modo che non venga riordinato del materiale obsoleto o basso vendente.

Definizione dei Prezzi di Vendita

Nelle attività di pricing dei prodotti, il **trade-off** fondamentale è dato tra:

- **competitività** rispetto al mercato;
- necessità di raggiungere un **adeguato margine**.

Molto spesso il focus aziendale è più spostato verso l'adeguamento ai prezzi di mercato, considerando il prezzo come la discriminante fondamentale nella scelta dei clienti. E' sicuramente inconfutabile che questo sia un parametro fondamentale, ma è anche vero che spesso è sopravvalutato.



Le informazioni in possesso della singola azienda riguardo i prezzi di mercato sono infatti molto parziali, ed anche i clienti spesso non hanno una visione approfondita del mercato. Il rischio di una guerra dei prezzi con i competitor è molto alto, portando di fatto ad un abbassamento dei margini per tutti i concorrenti.

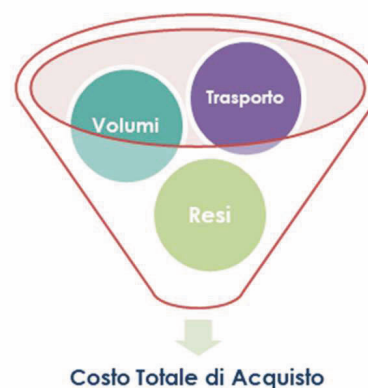
Nella definizione dei prezzi va quindi **tenuto conto** anche dei seguenti fattori:

- **livello minimo di marginalità** necessaria per il corretto funzionamento aziendale. Nella definizione del margine è importante tenere conto dei costi accessori direttamente imputabili agli articoli, quali i costi di trasporto;
- **livello di servizio offerto ai clienti**, in termini di disponibilità e velocità nella consegna del prodotto;
- **portafoglio dei primi marchi e delle alternative** economiche, puntando sulla qualità riconosciuta dal cliente e sull'affidabilità reale dei prodotti.

Solitamente i clienti sono disposti a pagare un surplus per gli ultimi due fattori, che spesso considerano anche più importanti del prezzo.

Ai fini di **incrementare il margine** non **agendo** sul prezzo di vendita ai clienti, ma **sul costo d'acquisto**, bisogna invece **concentrarsi su**:

- **volumi di acquisto**, per raggiungere economie di scala;
- **efficientamento dei processi**, per diminuire i costi indiretti di acquisto;
- **contrattazione** con i fornitori, sia sul costo d'acquisto che sui costi accessori di trasporto e di gestione resi.



Le aziende più performanti dal punto di vista della marginalità, riescono ad applicare **mediamente un ricarico del 50%** sui prodotti, frutto di un lavoro sia sui servizi offerti ai clienti che sul costo d'acquisto dei prodotti. Soprattutto per queste attività è fondamentale concentrare gli sforzi sugli articoli ad alta movimentazione, seguendo una logica ABC.

Infine **nella definizione dei prezzi non** è opportuno **tener conto di eventuali premi** concordati con i fornitori, in quanto potrebbero non essere raggiunti gli obiettivi e quindi la marginalità potrebbe ridursi notevolmente. D'altro canto il conseguimento dei premi riesce a garantire degli utili extra, per cui dovrebbe esser posta molta attenzione, soprattutto negli ordini a stock, al raggiungimento degli obiettivi. Questi vanno sempre contrattati con il fornitore al fine di **concordare degli obiettivi realmente raggiungibili**, anche nell'interesse del fornitore. E' provato infatti che obiettivi irraggiungibili non sono incentivanti all'acquisto.

4. Area Vendite

Organizzazione dell'area vendite

Le best practices relative all'area vendita sono state suddivise nei quattro canali principali utilizzati nel settore dei ricambisti:

- 1) vendita al banco
- 2) ordini telefonici
- 3) agenti commerciali
- 4) eCommerce

A prescindere dal numero di canali utilizzati, sarebbe opportuno definire un **responsabile unico dell'area vendite**, che coordini tutte le attività all'interno e tra i vari canali, quali ad esempio:

- definizione dei prezzi di vendita per ogni canale, di concerto col responsabile acquisti e pricing;
- coordinamento delle promozioni e delle attività di marketing;
- gestione delle risorse tra i vari canali.



Per quanto riguarda la tipologia di clientela, è possibile suddividerla in:

- clienti privati
- operatori professionali
- altri ricambisti
- distributori

Com'è possibile notare, alcuni ricambisti svolgono anche attività di vendita come distributori o addirittura forniscono determinati articoli a distributori. Questo da un lato garantisce una diversificazione del business, ma per contro porta a minori ottimizzazioni e poca focalizzazione sul core business. Per poter essere efficienti e competitivi, è indicato **specializzare le proprie attività per fornire del servizio a clientela affine**, che segua delle logiche gestionali e logistiche simili. In alternativa è bene creare delle funzioni aziendali ben distinte, dedicate alternativamente alla vendita al dettaglio o alla vendita all'ingrosso.

Di seguito vengono invece riportate delle considerazioni generali, valide a prescindere dal tipo di canale di vendita considerato:

- 1) i **prezzi di vendita** devono essere **predefiniti**, con dei profili di sconti differenziati per tipologia clientela. Il personale di vendita deve rispettare la scontistica stabilita, con dei casi di deroga (tipicamente forniture molto costose) e dei margini di manovra concordati

con i responsabili dell'area vendite e della funzione di pricing, ai fini di mantenere un margine sostenibile;

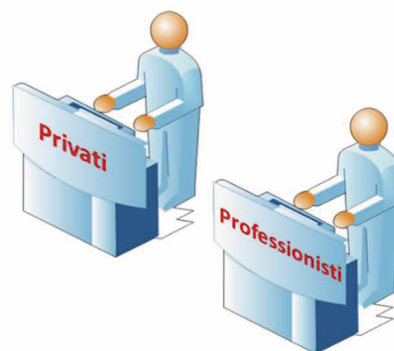
- 2) per fidelizzare i clienti è utile prevedere periodicamente delle **promozioni di vendita** e, per i clienti più importanti, concordare degli obiettivi di fatturato legati a dei premi. Generalmente i **premi offerti ai clienti** sono svincolati da particolari marchi o categorie merceologiche, ma stabiliscono un fatturato obiettivo totale annuo da raggiungere;
- 3) altri aspetti importanti ai fini della fidelizzazione dei clienti, sono l'offerta di articoli di **qualità elevata** (sia qualità effettiva che percepita), e dei relativi **servizi di reso e garanzia**;
- 4) è opportuno **monitorare costantemente i clienti insolventi o in sofferenza**, stabilendo delle soglie oltre le quali interrompere le forniture. Grazie ad una selezione e concentrazione dei volumi di vendita su clienti che possono sviluppare più fatturato e garantire i pagamenti, è possibile raggiungere percentuale di insoluti prossime alle zero;
- 5) analizzando la capacità di generare fatturato dei soli addetti vendita, è possibile notare come mediamente un addetto al banco riesce a sviluppare circa 430.000€ all'anno, mentre un addetto all'area commerciale (ordini telefonici e via email o agenti commerciali) può sviluppare circa 610.000€, corrispondente al 40% in più. E' fondamentale quindi **separare e strutturare** in maniera adeguata i **diversi canali di vendita**, di modo da massimizzare le relative capacità di generare fatturato;
- 6) generalmente il fatturato sviluppato tramite articoli di carrozzeria è molto modesto, circa il 9% del totale, ma alcune realtà negli ultimi anni stanno costantemente **incrementando le vendite di carrozzeria**, in quanto vi sono ampi spazi di mercato non coperto e quindi **minor concorrenza**.

Vendita al Banco

La clientela servita al banco vendite è suddivisibile in due macrocategorie:

- clienti privati;
- operatori professionali.

Al fine di fornire un servizio più efficiente e più mirato alle esigenze di ciascun cliente, si potrebbero istituire delle **postazioni di vendita preferenziali per ogni categoria**.



Molto spesso gli addetti al banco vendita sono gli stessi deputati alla ricezione degli ordini telefonici, secondo la logica del primo operatore "libero". Questo genera delle inefficienze molto spesso sottovalutate:

- disservizio per i clienti al banco, spesso costretti a lunghe attese in un ambiente caotico;
- disservizio per i clienti al telefono, anch'essi spesso obbligati a lunghe attese prima di ottenere risposta alla chiamata;
- perdita di fatturato da ordini telefonici senza risposta;

-
- minore produttività della risorsa, costretta a gestire contemporaneamente due canali di vendita differenti, in un ambiente caotico e poco strutturato.

E' importante quindi **definire e separare le risorse addette al banco vendita da quelle addette agli ordini telefonici**. Per velocizzare e fornire un servizio qualitativamente più elevato ai clienti al banco, è preferibile **strutturare la procedura di vendita** secondo un modello come il seguente:

- 1) alla richiesta del cliente al banco, viene effettuata la ricerca degli articoli disponibili in giacenza preferibilmente tramite tool di ricerca per Targa / Telaio integrati col gestionale;
- 2) tranne che nel caso di specifica richiesta di un particolare articolo/brand, viene offerta al cliente la possibilità di scelta tra un primo marchio ed un'alternativa economica presenti in giacenza;
- 3) se l'articolo desiderato non è disponibile in giacenza viene fatto un preventivo ed in caso di accettazione viene elaborato un ordine estemporaneo;
- 4) se invece l'articolo è disponibile viene creata una lista d'ordine che può:
 - a. essere evasa direttamente dal personale al banco nel caso di piccoli ordini;
 - b. essere inviata sul palmare degli addetti al prelievo per gli ordini più corposi.

In questo modo i banconisti possono servire i clienti successivi mentre viene allestito l'ordine del primo cliente, riducendo notevolmente i tempi di attesa;

- 5) al momento dell'emissione della fattura o dello scontrino, viene letto il barcode dell'articolo venduto in cassa. In questo modo si evitano problemi di disallineamento delle giacenze col gestionale a causa di errori commessi in cassa.

Infine un aspetto su cui vanno adeguatamente formati e sensibilizzati gli addetti al banco vendite sono le **promozioni**, le quali perdono di efficacia se non adeguatamente supportate dal personale di banco.

Ordini Telefonici

Come anticipato precedentemente, ai fini di garantire un più elevato servizio ai clienti e massimizzare il fatturato generabile da ogni canale di vendita, è opportuno **dedicare delle risorse alla sola ricezione degli ordini telefonici**, costituendo un'area call center.



Il call center può ricevere ordini telefonici sia dai clienti che dagli agenti, nel caso questi ultimi raccolgano degli ordini urgenti. Inoltre elabora **anche gli ordini ricevuti via email e gli ordini cartacei portati dagli agenti**, in quanto facilmente gestibili in modo asincrono e pertanto non inficiano le prestazioni del call center, la cui priorità è sempre rispondere alle chiamate telefoniche.

A seconda della mole di lavoro presente al banco vendita e al call center, il responsabile dell'area vendite può assegnare in maniera flessibile le risorse ai due reparti, le cui priorità rimarranno ben distinte. E' auspicabile anche effettuare una **job rotation**, ruotando le risorse tra i due reparti, al fine di diversificare il lavoro di ogni operatore ed evitare che diventi usurante.

E' possibile prevedere delle **linee telefoniche di backup al banco vendite**, le quali squilleranno però solo nel caso tutte le linee del call center siano occupate.

Le aziende che hanno costituito dei call center per gli ordini telefonici riescono a sviluppare mediamente dal 60% all'80% del fatturato tramite questo canale, offrendo un servizio qualitativamente molto apprezzato dai clienti finali, specie se opportunamente completato da un efficiente servizio consegne.

Le **procedure di elaborazione degli ordini telefonici** devono essere anch'esse **strutturate**, secondo il seguente modello:

- 1) alla richiesta del cliente al telefono, viene effettuata la ricerca degli articoli disponibili in giacenza preferibilmente tramite tool di ricerca per Targa / Telaio integrati col gestionale;
- 2) tranne che nel caso di specifica richiesta di un particolare articolo/brand, viene offerta al cliente la possibilità di scelta tra un primo marchio ed un'alternativa economica presenti in giacenza;
- 3) se l'articolo desiderato non è disponibile in giacenza viene fatto un preventivo ed in caso di accettazione viene elaborato un ordine estemporaneo;
- 4) viene creata una lista d'ordine che viene inviata sul palmare degli addetti al prelievo e allestimento ordini, riportante i seguenti dati:
 - I. anagrafica del cliente
 - II. codice dell'articolo
 - III. codice dell'ubicazione
 - IV. descrizione dell'articolo
 - V. quantità
 - VI. per i non disponibili viene riportato che è "in arrivo dal fornitore X" . Se l'ordine è elaborato nel pomeriggio è sottinteso che arriverà la mattina successiva; se elaborato nella mattina arriverà invece nel pomeriggio

Al fine di ottimizzare le operazioni di prelievo, il gestionale può accorpate più ordini contemporaneamente, per effettuare un prelievo massivo e poi smistare successivamente per cliente in fase di allestimento ordini.

Agenti Commerciali

Gli agenti commerciali, al pari degli addetti al call center, potenzialmente sono caratterizzati da un elevato rapporto di fatturato sviluppato per risorsa, pertanto la selezione degli agenti e il loro costante monitoraggio risulta di fondamentale importanza.

Le principali **funzioni dell'agente commerciale** sono:

- **incremento delle vendite** e acquisizione di nuovi clienti;
- **cura del rapporto con i clienti**, recependone i bisogni e le problematiche e riferendoli al responsabile dell'area vendite;
- **funzioni informative**, soprattutto per quanto riguarda promozioni aziendali, nuove linee di prodotto ed eventuali corsi di formazione organizzati dall'azienda;
- **consegna** della merce presso i clienti da visitare;
- **reperire informazioni dal mercato** circa il posizionamento aziendale in termini di prezzi.

Gli agenti commerciali possono essere suddivisi in tre tipologie in base al tipo di contratto con l'azienda mandataria:

- 1) dipendenti a stipendio fisso, i quali generalmente presentano un elevato grado di fedeltà verso l'azienda, ma bassa motivazione ad incrementare le vendite. Il rischio di mancata remunerazione dell'investimento nella risorsa è elevato;
- 2) dipendenti con parte dello stipendio fisso più una parte variabile legata al fatturato sviluppato, che assicurano un discreto livello di fedeltà ed una spinta verso l'attività di vendita. In questo caso il rischio di mancata remunerazione dell'investimento è medio;
- 3) collaboratori esterni a provvigione, i quali non offrono garanzia di fedeltà all'azienda ma risultano commercialmente più aggressivi ed efficaci nell'incrementare le vendite. Il rischio di mancata remunerazione dell'investimento è nullo.



Figura 19: trade-off tra agente commerciale a provvigione (sinistra) e a stipendio fisso (destra)

Il compromesso più spesso utilizzato dalle aziende che fanno uso con successo di agenti commerciali è l'inquadramento come **dipendente con parte dello stipendio fisso, più parte variabile legata al risultato**, in quanto fornisce un giusto equilibrio tra fedeltà verso l'azienda e motivazione a sviluppare fatturato, con un fattore di rischio accettabile.

eCommerce

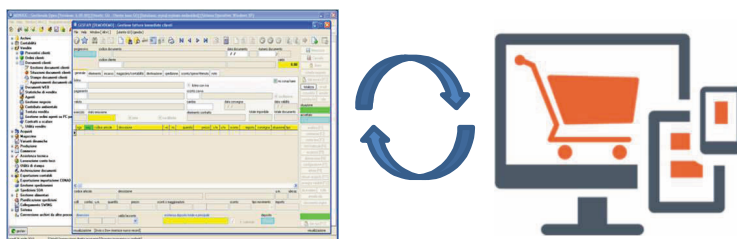
Le **tipologie di vendite online** riscontrate nelle aziende che hanno implementato questa funzione, possono essere suddivise in tre categorie principali:

-
- 1) **sito eCommerce proprietario B2B** (Business to Business), la cui clientela è esclusivamente di tipo professionale;
 - 2) **sito eCommerce proprietario B2C** (Business to Consumer), la cui clientela è prevalentemente costituita da clienti privati;
 - 3) **vendita online tramite piattaforme commerciali** (del tipo eBay/Amazon), la cui clientela è anche in questo caso costituita prevalentemente da clienti privati.

La gestione delle vendite online, ed in particolare l'inserimento e l'aggiornamento degli articoli da vendere può avvenire tramite due modalità:

- inserimento manuale, che comporta un carico di lavoro aggiuntivo ed il rischio di errori e disallineamento delle giacenze con il gestionale. Tipicamente solo una piccola parte del magazzino viene caricata online, al di sotto del 10% del totale;
- integrazione con il gestionale, che di fatto annulla il carico di lavoro aggiuntivo e assicura un costante e corretto allineamento delle giacenze. Tramite questa modalità è possibile caricare fino al 100% degli articoli disponibili in magazzino con un impiego di risorse umane minimo.

Indubbiamente la **modalità** da preferire è quella **integrata con il gestionale** in quanto, a fronte di un investimento più importante in fase di sviluppo, permette un maggior controllo e minori spese in termini di risorse dedicate nella gestione quotidiana delle vendite online. In particolare l'integrazione risulta più semplice nel caso di sviluppo di un sito proprietario, specie se affidato alla medesima software house che ha sviluppato il gestionale, mentre richiede investimenti maggiori nel caso di vendite tramite piattaforme del tipo eBay/Amazon.



Tipicamente le software house che sviluppano siti eCommerce integrati con il gestionale, richiedono un **canone annuale che copre anche la gestione e la manutenzione del sito**, comprensivo di hosting in remoto per garantire un funzionamento h24.

Un aspetto particolarmente gravoso è il caricamento delle immagini relative agli articoli messi in vendita. Nel caso di gestione manuale, il dispendio di risorse e di tempo può essere molto oneroso. Per questo motivo è preferibile **automatizzare il caricamento delle immagini**, tramite servizi in abbonamento forniti da terzi o dalla stessa software house che sviluppa il sito eCommerce.

Un'ulteriore funzionalità che risulta utile **integrare** con il gestionale aziendale, è **la gestione delle promozioni**, di modo da non dover coinvolgere quotidianamente gli sviluppatori del sito per pubblicare e modificare le promozioni online.

Per quanto riguarda i prezzi di vendita online possiamo distinguere 3 casistiche, coincidenti con le tipologie di vendita online:

- 1) **nel caso di vendita su sito eCommerce B2B, i prezzi di vendita sono i medesimi applicati in negozio per ciascun cliente professionale.** Per cui, in fase di abilitazione all'accesso del cliente al sito eCommerce, sarà importante agganciare correttamente il relativo profilo di sconto. Anche questo aspetto preferibilmente dovrebbe essere integrato con il gestionale aziendale;
- 2) anche **nel caso di vendita su sito eCommerce B2C, i prezzi di vendita sono i medesimi applicati in negozio per i clienti privati.** In questo caso la profilazione in termini di scontistica risulta più semplice, in quanto i clienti privati dovrebbero avere lo stesso profilo di sconto;
- 3) **nel caso di vendita B2C tramite piattaforme commerciali,** è possibile perseguire due strade:
 - a. **se il negozio virtuale sulla piattaforma ha lo stesso nome dell'azienda, i prezzi di vendita devono essere i medesimi** applicati in negozio per i clienti privati;
 - b. **nel caso si voglia applicare una politica più aggressiva** in termini di prezzi per battere la forte concorrenza online, **è opportuno che il negozio virtuale abbia un nome diverso da quello reale**, per evitare che i clienti tradizionali si sentano in un certo senso "truffati".

Riguardo l'ultimo punto, è sufficiente creare un negozio virtuale con un nome diverso, mantenendo comunque la propria ragione sociale, che verrà utilizzata in fase di fatturazione.

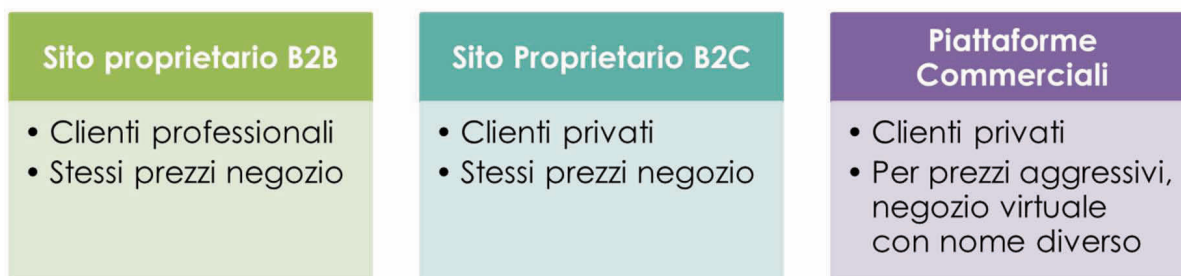


Figura 20: differenziazione dei prezzi per tipologia di vendita online

Le aziende che riescono a fatturare dei **volumi significativi tramite** le vendite online, hanno prevalentemente un sito eCommerce proprietario **B2B**, sul quale vengono fatti confluire i clienti professionali che tradizionalmente effettuano ordini telefonici e via email. L'adozione di questa nuova modalità di ordine da parte delle officine non è immediata ed automatica, ma richiede un'attività di **assistenza e formazione da parte del ricambista**.

A fronte dell'investimento nel sito eCommerce B2B, è possibile notare un notevole sgravio dell'operatività quotidiana, per quanto riguarda gli ordini telefonici. Le aziende che hanno implementato con successo il B2B, infatti, hanno constatato una **riduzione del numero medio di chiamate al giorno pari a circa il 70%**.

Periodicamente è opportuno eseguire un controllo degli account cliente attivi, per verificare che questi stiano effettivamente acquistando online. Nel caso vi siano degli **account che non abbiano effettuato ordini per diversi mesi**, è bene **disattivarne l'accesso all'eCommerce**, in quanto è probabile che il listino consultabile online a lui riservato venga utilizzato impropriamente per spuntare prezzi migliori con la concorrenza. La lunghezza del periodo di inattività da stabilire come soglia varia in funzione della tipologia del singolo cliente.

I **filtri di ricerca** sono di fondamentale importanza per il successo di un sito eCommerce, al fine di rendere quanto più agevole la ricerca degli articoli desiderati al cliente finale. Per garantire eterogeneità e flessibilità nella ricerca, i filtri dovrebbero contemplare i seguenti campi:

- descrizione prodotto
- codice EAN13
- codice produttore (originale o sostitutivo)
- eventuale codice interno aziendale
- targa/telaio
- veicolo/modello/sistema/pezzo, etc.

In particolare le modalità di ricerca per targa/telaio e veicolo/modello, etc. vengono fornite tramite servizi in abbonamento, che **forniscono anche in automatico tutti gli articoli sostitutivi disponibili**.

La **disponibilità** degli articoli in vendita può essere indicata **tramite indicatori di tipo semaforico**, per cui:

- al semaforo verde corrispondono quantità in giacenza superiori a una data soglia prestabilita;
- al semaforo giallo corrispondono quantità inferiori a tale soglia;
- al semaforo rosso corrisponde una quantità in giacenza pari a 0.

Nel caso di semaforo rosso o comunque di quantità disponibili non sufficienti a soddisfare un ordine, si può prevedere un **modulo di richiesta con i quantitativi desiderati**, il quale va gestito poi manualmente, prevedendo una risposta al cliente con le tempistiche necessarie ad evadere l'ordine.

Il carrello del sito non dovrebbe avere una scadenza breve, ma poter **rimanere aperto** anche per diversi giorni. Per questo motivo quando viene inserito un articolo nel carrello **non viene scalata la** relativa **giacenza** nel gestionale, **fino a quando non viene perfezionato l'acquisto**.

Una volta chiuso l'ordine, questo deve essere memorizzato automaticamente nel **gestionale**, il quale **elabora** anche:

- **lista di prelievo**
- **bolla di accompagnamento**
- **fattura**



Per l'allestimento e la spedizione degli ordini bisogna prevedere un opportuno packaging. Solitamente tramite **3 diversi formati di packaging** si riescono a coprire tutti i diversi volumi degli ordini, evitando grossi sprechi in termini di spazi non utilizzati o di eccessiva frammentazione dei formati di imballo.

Le consegne degli ordini possono avvenire tramite consegnatari interni all'azienda o tramite corrieri esterni. In ogni caso va comunque garantito un servizio veloce, con consegna preferibilmente entro le 12-24 ore.

5. Area Amministrazione/Contabilità

L'area relativa all'amministrazione e alla contabilità è solitamente molto strutturata in quasi tutte le aziende, con dei responsabili formalizzati e con i ruoli delle risorse operative ben definiti. Questo livello di strutturazione è dovuto all'obbligatorietà di mantenere documenti amministrativi e una contabilità fiscale, dove è inoltre richiesto un livello di precisione molto elevato.

Il carico di lavoro di quest'area è molto influenzato dal livello di organizzazione e di automazione delle altre aree. In particolare possiamo individuare due migliorie che hanno un notevole impatto in termini di riduzione dell'operatività amministrativa-contabile:

- gestione automatizzata degli ordini di acquisto tramite bolla e fattura elettronica (vd. "Area Logistica – Tecnologia Barcode", pag. 32);
- emissione automatica delle fatture/scontrini di vendita, tramite lettura barcode effettuata direttamente dal personale addetto al banco vendita o all'allestimento ordini (in questo modo di fatto si elimina la cassa separata, attività richiedente molto tempo e in alcuni casi fonte di errori).



Figura 21: interazione dell'Amministrazione e Contabilità con il livello di automazione presente in altre aree

Attività che richiedono un notevole impiego di tempo, inoltre, sono quelle connesse alla gestione dei **resi**, delle **garanzie** e del **recupero batterie esauste**. Queste attività **vanno gestite in maniera strutturata**, prevedendo delle finestre temporali quotidiane dedicate a

queste, di modo da evitare l'accumulo di quantità invase che porta ad inefficienze e perdite economiche (ad es. la mancata vendita di un articolo funzionante reso, ma non ancora caricato a magazzino).

Controllo di Gestione

Il Controllo di Gestione è una funzione aziendale poco diffusa nel settore dei ricambisti, ma le aziende che l'hanno adottata, nonostante un periodo di implementazione lungo e non privo di difficoltà, hanno riscontrato dei benefici oggettivi che giustificano l'investimento.

Il termine "controllo" non va inteso come mero monitoraggio, ma nel suo senso più ampio di guida, di definizione delle strategie aziendali. Un sistema di controllo di gestione aziendale si basa su di un assunto fondamentale: **tutto ciò che è misurabile, è controllabile**.



Di seguito sono riportati i benefici riscontrati grazie all'adozione del Controllo di Gestione:

- avere un **quadro sintetico dell'andamento economico effettivo** dell'attività;
- effettuare una **pianificazione operativa e strategica** di breve, medio e lungo periodo;
- **avere periodicamente sotto controllo i costi**, suddivisi per tipologia fino al dettaglio desiderato, e classificati in base alle funzioni aziendali individuate (Centri di Costo);
- **definire dei Responsabili** per ogni Centro di Costo **e stabilire degli obiettivi** (Budget), monitorandone l'andamento, con la possibilità di definire eventuali correttivi in corso d'opera;
- **permette alla Proprietà di concentrarsi sulle decisioni strategiche** e sui nuovi progetti, delegando l'operatività quotidiana senza perderne il controllo, **responsabilizzando e motivando i dipendenti**.

Le risorse da dedicare internamente al Controllo di Gestione sono generalmente molto limitate. Di fatto il tempo necessario a mantenere il sistema è minimo, in quanto il carico di lavoro aggiuntivo è dato dalla produzione di report analitici e dalla corretta compilazione del campo CdC (Centro di Costo) in fase di registrazione contabile. Per alcune tipologie di costo non è nemmeno necessaria la compilazione di questo campo, grazie alla definizione di regole automatiche che ne definiscono la precompilazione. Per questo motivo **la risorsa assegnata è solitamente un impiegato amministrativo che dedica solo parte del proprio tempo al Controllo di Gestione**.

La **produzione e stampa dei report** periodici deve essere anch'essa **standardizzata** quanto più possibile, di modo da ridurre al minimo il carico di lavoro aggiuntivo, nonché minimizzare la possibilità di errori.

Molto spesso le aziende si avvalgono di **consulenti esterni** sia **per la progettazione** del sistema, che per la produzione **e l'analisi** periodica **dei dati**.

Nella definizione del numero di Centri di Costo da adottare, va tenuto conto del livello di dettaglio che si desidera ottenere nei report. **Maggiore è il dettaglio desiderato, maggiore sarà il numero di centri di costo e di voci di costo da utilizzare.**

Ad un estremo potremmo considerare come CdC solo il punto vendita/magazzino nella sua interezza, mentre all'estremo opposto potremmo suddividere l'azienda in tutti i possibili incroci tra funzioni aziendali e punti vendita, come nell'esempio di seguito:

- CdC Vendite Sede
- CdC Vendite Filiale 1
- CdC Acquisti
- CdC Ricevimento Sede
- CdC Ricevimento Filiale 1
- CdC Magazzino Sede
- CdC Magazzino Filiale 1
-

Nel caso si adotti una suddivisione spinta dei CdC, bisognerà prevedere dei report sintetici per ognuno dei Centri di Costo, dove sintetizzare i dati che si vogliono monitorare. Si riporta a titolo di esempio un elenco dei possibili dati presenti in un tipico CdC Vendite:

- o fatturato per singolo canale di vendita (è necessario registrare contabilmente in maniera differente il fatturato proveniente da ciascun canale);
- o marginalità per canale di vendita;
- o mix del venduto (in macrocategorie) per canale di vendita;
- o fatturato per area geografica di vendita;
- o etc.

Tramite una prima analisi di questi parametri si ha subito un'indicazione della presenza o meno di eventuali problemi (ad es. una marginalità bassa non è necessariamente un problema se lo giustifica il mix del venduto).

Nel caso invece venga adottata una visione sintetica, con un unico Centro di Costo per ogni punto vendita, vengono redatti dei report costituiti da dei veri e propri conti economici gestionali per ciascun punto vendita, con:

- o fatturato sviluppato dal CdC;
- o costi direttamente attribuibili al CdC, imputati al momento delle registrazioni contabili nel gestionale;
- o costi non direttamente attribuibili ai CdC, allocati tipicamente in base alla % di fatturato sviluppato da ogni CDC (ma potrebbero essere attribuiti anche in base

ad altri parametri, quali ad esempio i mq di superficie del magazzino, il numero di risorse, etc.).

Anche nel caso venga utilizzata una suddivisione più granulare dei CdC, è bene comunque **riportare il tutto a dei conti economici**, attraverso dei ribaltamenti dei singoli CdC su quello principale corrispondente al conto economico di destinazione.

I report vengono redatti mensilmente per il management, e per ogni dato è presente:

- risultato del singolo mese con confronto rispetto all'anno precedente;
- progressivo al mese, con confronto rispetto all'anno precedente.

Infine, tramite il Controllo di Gestione, è possibile **definire degli obiettivi e dei sistemi di incentivazione**, con bonus e premialità per i dipendenti direttamente legati a dei risultati oggettivamente misurabili.

Appendice: Checklist delle Best Practices

Di seguito viene riportato un elenco riassuntivo completo di tutte le Best Practices analizzate nella II parte. Tale elenco può fungere da checklist per verificare quali di queste pratiche siano già implementate all'interno della propria azienda e quali invece si desideri implementare in futuro.

Best Practice	Già implementata	Da implementare
1. Organizzazione Generale		
Organigramma Formalizzato		
- individuare e ufficializzare i responsabili per ogni area aziendale		
- definire il ruolo di ciascuna risorsa		
Riunioni strutturate		
- riunioni operative mensili		
- riunioni strategiche semestrali		
- coinvolgimento dipendenti per proposte migliorative		
- condivisione obiettivi con sistemi incentivazione		
Filiali e attività collegate		
- minimizzare la duplicazione delle figure aziendali		
- creare indotto tramite attività collegate (ad es. officine revisione)		
2. Area Logistica		
Organizzazione del Magazzino		
- responsabile unico		
- magazzino centrale con assortimento completo (15.000 - 20.000 articoli)		
- filiali con solo articoli altorotanti, servite dal magazzino centrale		
- basse giacenze, con indice di rotazione elevato (compreso tra 3 e 5)		
- ubicazione degli articoli secondo logica ABC di movimentazione		
- scaffali codificati per ubicazione e non per prodotto		
Tecnologia Barcode		
- EAN13 codifica prioritaria, in alternativa seguono codifica del fornitore e codifica interna dell'azienda		
- predisposizione database con tutte le codifiche, anagrafiche e listini		
- aggiornamento database automatizzato		

Best Practice	Già implementata	Da implementare
- integrazione barcode in tutti i processi logistici aziendali:		
1. utilizzo bolle e fatture elettroniche per controllo automatico ordine-bolla-fattura		
2. spunta della bolla tramite lettura barcode articoli		
3. palmare indica ubicazione di stoccaggio, lettura barcode ubicazione		
4. in fase di prelievo, lettura barcode di ogni articolo		
5. alla chiusura della vendita, lettura barcode di ogni articolo		
- inventario annuale tramite lettura barcode		
Servizio Consegne		
- strutturare le procedure, dall'ordine alla consegna, con personale dedicato per ogni processo		
- prelievo massivo degli ordini e successivo smistamento per cliente in area allestimento		
- almeno due giri di consegne al giorno		
- se ci si avvale di corrieri esterni, contrattare tariffe agevolate		
- se ci si avvale di consegnatari dipendenti, implementare software di geolocalizzazione e routing		
3. Area Acquisti		
Organizzazione degli Acquisti e Pricing		
- responsabile unico		
- linee guida e obiettivi condivisi con il management		
- focalizzarsi su 1 primo marchio e su 1 alternativa economica		
- mettere al primo piano la qualità effettiva e percepita dei prodotti		
- concentrarsi principalmente sui prodotti altorotanti		
- manutenzione delle anagrafiche e dei listini automatizzata		
Ordini di Acquisto		
- Integrare gli ordini di acquisto all'interno del gestionale		
- comparazione automatica dei prezzi tra articoli/fornitori		
- ordini programmati effettuati solo dal responsabile		
- ordini estemporanei anche dal personale di vendita		
- strutturare gli ordini programmati in termini di intervallo e quantità di riordino		

Best Practice	Già implementata	Da implementare
Definizione Prezzi di Vendita		
- compromesso tra competitività e margine adeguato		
- nel prezzo si deve tener conto anche del livello di servizio offerto e dell'affidabilità dei prodotti		
- il margine può essere incrementato anche tramite il costo d'acquisto:		
1. volumi di acquisto per economie di scala		
2. efficientamento dei processi per i costi indiretti di acquisto		
3. contrattazione con i fornitori per costi d'acquisto e costi accessori		
- ricarico medio obiettivo 50%		
- nella definizione dei prezzi non tenere conto di eventuali premi in acquisto		
4. Area Vendite		
Organizzazione dell'Area Vendite		
- responsabile unico		
- specializzare attività per fornire servizio a clientela affine		
- prezzi di vendita predefiniti, con margini di manovra limitati per personale di vendita		
- organizzare promozioni e concordare premi ad obiettivo con i clienti		
- fidelizzare i clienti tramite articoli di qualità elevata, con servizi di reso e garanzia		
- monitorare costantemente i clienti insolventi e in sofferenza		
- separare e strutturare i diversi canali di vendita		
- incrementare le vendite di carrozzeria, in quanto c'è minore concorrenza		
Vendite al Banco		
- postazioni di vendita preferenziali separate per clienti privati e professionali		
- separare le risorse addette al banco vendita da quelle addette agli ordini telefonici		
- ricerca articoli in giacenza tramite tool per targa/telaio		
- per ordini corposi, il prelievo viene effettuato da personale addetto al solo prelievo		
- emissione fattura/scontrino tramite lettura barcode		
- formare e sensibilizzare il personale sulle promozioni		

Best Practice	Già implementata	Da implementare
Ordini Telefonici		
- risorse dedicate prioritariamente agli ordini telefonici		
- le stesse risorse possono elaborare anche gli ordini via email e cartacei degli agenti		
- job rotation tra personale al banco e agli ordini telefonici		
- linee telefoniche di backup al banco vendite		
- ricerca articoli in giacenza tramite tool per targa/telaio		
- ordini prelevati e allestiti da risorse dedicate		
Agenti Commerciali		
- incremento vendite a acquisizione nuovi clienti		
- cura del rapporto con i clienti esistenti		
- funzioni informative presso i clienti		
- consegna della merce presso i clienti		
- reperire informazioni dal mercato		
- inquadramento con parte dello stipendio fisso più parte variabile		
eCommerce		
- sito proprietario B2B		
- sito proprietario B2C		
- vendita tramite piattaforme tipo eBay/Amazon		
- eCommerce integrato col gestionale		
- gestione delle promozioni integrate col gestionale		
- prezzi B2B uguali a quelli in negozio		
- prezzi B2C uguali a quelli in negozio		
- negozio virtuale con nome diverso, per prezzi B2C più aggressivi		
- assistenza e formazione per spostare ordini telefonici su B2B		
- filtri di ricerca completi e flessibili		
- la ricerca restituisce in automatico anche gli articoli sostitutivi		
- disponibilità in giacenza tramite indicatore semaforico		
- se non disponibili, modulo di richiesta con quantitativi desiderati		
- carrello del sito rimane aperto per diversi giorni		
- l'articolo in carrello non scala la giacenza fino all'acquisto		
- liste di prelievo, bolle e fatture generate automaticamente		
- 3 diversi formati di packaging per allestimento ordine e spedizione		

Best Practice	Già implementata	Da implementare
5. Area Amministrazione/Contabilità		
Organizzazione dell'area		
- responsabile unico		
- gestione automatizzata ordini di acquisto, bolla e fattura elettronica		
- eliminazione della cassa separata, tramite emissione fattura/scontrino con lettura barcode		
- gestione strutturata dei resi, garanzie e recupero batterie esauste		
Controllo di Gestione		
- responsabile interno/consulente esterno		
- definizione del numero di Centri di Costo e delle voci di costo		
- definizione responsabili per ogni Centro di Costo		
- definizione obiettivi per ogni Centro di Costo		
- monitoraggio obiettivi per ogni Centro di Costo		
- produzione di report standard di dettaglio per singolo Centro di Costo		
- produzione di conti economici gestionali		
- timing mensile per report e conti economici		
- definizione sistema di incentivazione per i dipendenti		

Regola sull'inerzia concettuale:

*“Se lo pensi abbastanza in grande,
non dovrai mai farlo”*

(Arthur Bloch)

Questo manuale, ad uso esclusivo degli associati, è stato realizzato per conto del Consorzio Assoricambi da:

Antonio De Vitis

Business Engineer

Via Vittorio Emanuele, 289

73040 Supersano (LE)

cell: +39 347 40 56 182

email: ant.devitis@gmail.com

Aggiornamento dati: settembre 2016

1° stampa: dicembre 2017

2° stampa aggiornata: gennaio 2018

Consorzio Asso Ricambi

Via Santa Rita da Cascia, 33

20143 Milano (MI)

Tel. 02 33007196 Fax 02 39266873

E-mail: info@assoricambi.it - www.assoricambi.it