



CANDY SCEGLIE COLUMBUS LOGISTICS PER UN SERVIZIO ECCELLENTE



Visita al centro logistico europeo per la gestione del service, a Brugheria (MB), con **Lorenza Morandini**, Group Service Director di Candy Hoover Group, e **Stefano Bianconi**, General Manager di Columbus Logistics

Columbus gestisce in house la logistica di Candy Hoover Service, la divisione dedicata al servizio al cliente per tutti i marchi di elettrodomestici che fanno capo al leader italiano del settore. Due i concetti cardine del progetto: da un lato, pianificazione della domanda e centralizzazione delle risorse, dall'altro, collaborazione con un partner logistico capace di portare la competenza pratica necessaria



Logistica Management: Cominciamo, come di consueto, da un profilo del gruppo Candy, e in particolare della sua società dedicata al servizio.

Lorenza Morandini: Con i suoi settant'anni di storia, un miliardo di euro di fatturato, un portafoglio di marchi di primo piano sul mercato e una posizione di leadership a livello internazionale, Candy Hoover Group ha scritto una parte importante della storia industriale italiana. Come ampiamente noto, nasce nel 1945 dall'iniziativa dei fratelli Fumagalli, già attivi nell'officina meccanica paterna, uno dei quali in seguito ad un viaggio negli Stati Uniti volle costruire la prima lavatrice in Italia. Negli anni a seguire la storia dell'azienda non vide solo un ampio processo di espansione e acquisizione di nuovi marchi, ma anche e soprattutto un percorso di approfondimento continuo dal punto di vista tecnico, con lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche di eccellenza sul mercato. Oggi il gruppo Candy Hoover costruisce una gamma completa di elettrodomestici, grandi e piccoli, dal lavaggio alla cottura, dalla cucina alla pulizia della casa. La sede nella quale ora ci troviamo è quella storica di Candy Hoover Group, sita a Brugherio, al confine con Monza, ben visibile dall'Autostrada A4 Torino-Venezia. A questo si aggiungono altri tre siti produttivi aperti in Cina, Turchia e Francia. Ma qui risiede tuttora l'headquarter del gruppo, oltre che una parte importante dell'attività produttiva.

Su un piano diverso si colloca l'attività dedicata al servizio tecnico, Candy Hoover Service: una divisione che è stata creata

all'interno del gruppo Candy con l'obiettivo di fornire assistenza tecnica a tutti i clienti, per gli elettrodomestici che hanno acquistato. Con il service, entriamo in un mondo completamente diverso da quello della produzione e della vendita di beni di consumo, al quale tuttavia apparteniamo. Ogni cliente ha diritto a ricevere assistenza da parte nostra: nel momento in cui il suo elettrodomestico si dovesse rompere, i nostri ricambi devono essere a sua disposizione. La domanda è: per quanto tempo? La prima e fondamentale esigenza che dobbiamo soddisfare è quella relativa agli obblighi di legge in termini di garanzia sui beni durevoli. A questo proposito, ci sono termini anche piuttosto diversi da Paese a Paese, relativi all'obbligo di intervenire su un determinato prodotto con le necessarie parti di ricambio. Visto che il servizio tecnico Candy è centralizzato a livello internazionale, noi dobbiamo considerare la durata della garanzia obbligatoria nei diversi Paesi, e garantire la disponibilità a stock di tutti i pezzi che possono risultare necessari.

Oltre ai termini di garanzia obbligatori per legge, c'è poi un discorso di opportunità commerciale nell'estensione di garanzia. A questo livello il nostro compito è quello di bilanciare la volontà di estendere questo periodo, per un discorso di qualità del servizio e di fidelizzazione dei clienti, con i costi che questa estensione comporta. Il nostro assortimento nel service deriva insomma da questa analisi accurata delle dinamiche di mercato, che comprende obiettivi di soddisfazione del cliente e rispetto degli obblighi di legge.

Tra l'altro le norme nazionali relative alla garanzia di assistenza



Candy Hoover Service: una divisione che è stata creata all'interno del gruppo Candy con l'obiettivo di fornire assistenza tecnica a tutti i clienti, per gli elettrodomestici che hanno acquistato

tecnica non riguardano solo l'intervento in sé, ma anche i tempi di esecuzione, tempi di esecuzione che sono anche oggetto di contratti commerciali con i nostri partner commerciali. In Inghilterra, abbiamo venti giorni di tempo per intervenire: passati quelli, dobbiamo sostituire il prodotto guasto con uno nuovo. E non è neppure il Paese più restrittivo: in Germania, i giorni sono sette, in alcuni Paesi del nord Europa abbiamo addirittura solo cinque giorni di tempo per riparare il prodotto. Quindi dobbiamo avere uno stock ampiamente in grado di coprire questo fabbisogno, altrimenti rischiamo di dovere spedire, anziché uno o alcuni pezzi di valore limitato, un nuovo elettrodomestico, a costi ben diversi. Si delineano così le caratteristiche salienti del mondo dei servizi, un mondo che pretende risposte immediate, a qualunque condizione. La velocità con la quale ogni ordine viene soddisfatto è assolutamente fondamentale; e non ci sono gli eventuali spazi di trattativa che si possono intravedere nel mondo del consumo. Un modello di scarpa si può valutare in alternativa ad altri, un pezzo di ricambio no: può essere solo uno. E deve arrivare subito.

LMan: Come si risponde a questa esigenza?

LMor: La risposta sta nell'integrazione completa dei processi in field, dalla gestione della domanda, fino alla completa esecuzione del processo logistico.

Il servizio tecnico vero e proprio può essere strutturato in diversi modi – gestito in proprio, oppure terziarizzato su diverse società – ma il punto di partenza è sempre lo stesso: un cliente chiama per segnalare un guasto. L'analisi del guasto comporta la prenotazione di un intervento da parte di un tecnico, e il con-

trollo degli eventuali pezzi di ricambio che possono risultare necessari. Si avanza quindi un ordine di rifornimento per le parti di ricambio, che arriva direttamente al nostro magazzino. Eccoci al punto: come affrontiamo la gestione delle parti di ricambio? Come si può dare il massimo servizio al cliente, al costo che risulti più sostenibile per l'azienda?

Per rispondere a questa domanda, abbiamo condotto un ampio progetto di riorganizzazione del servizio tecnico, dal punto di vista della gestione end-to-end. È una storia che ha due capitoli importanti. Innanzitutto, abbiamo introdotto un nuovo sistema di pianificazione dei fabbisogni, basato su algoritmi specifici, finalizzato alla definizione di un mix di magazzino ben tarato rispetto alle possibili esigenze dei clienti in termini di riparazioni. Il nuovo sistema – su cui l'azienda ha effettuato investimenti importanti – consente di mettere insieme, a livello centrale, diversi elementi, quali ad esempio lo storico dei consumi e le previsioni legate al lancio di nuovi prodotti. In base a tutti questi elementi, e verificando anche la disponibilità dei codici al momento della presa d'ordine, il sistema elabora una possibile domanda, in base alla quale pianifica l'assortimento del magazzino. Un aspetto di particolare criticità riguarda il lancio di nuovi prodotti, perché questi devono ancora affrontare la realtà del mercato e non dispongono di uno storico completo al pari dei prodotti più datati. A questo proposito, sono molto importanti gli input specifici che ci vengono forniti direttamente dalla produzione.

L'algoritmo di pianificazione mette insieme tutti questi elementi, per elaborare un assortimento in grado di rispondere a tutte le richieste. Ne risulta quindi un magazzino che comprende oltre cinquantamila codici, con prodotti caratterizzati da lead time diversi, disponibili per l'invio ad oltre venti Paesi, per un totale di circa quattromila spedizioni al giorno, 220mila in un anno. Il progetto di pianificazione della domanda è infatti andato di pari passo con quello della centralizzazione del magazzino: da questo, che è diventato il nostro magazzino centrale ricambi, serviamo tutta l'Europa, e diversi Paesi nel resto del mondo, fra cui Russia, UK e il resto dell'est dell'Europa.

LMan: Dovendo centralizzare il magazzino, perché la scelta è caduta sulla sede di Brugherio, anziché altrove in Europa, magari più in linea con una visione internazionale dell'azienda?

LMor: Le scelte che si possono fare sono tante, dopodiché le cose devono funzionare. Quello del servizio non è per forza un mondo low cost. Anzi, al di là di alcuni aspetti marginali – come la qualità delle infrastrutture logistiche in Italia, aspetto su cui forse altri Paesi avrebbero potuto offrirci qualcosa di meglio – dobbiamo ricordare sempre che il mondo del servizio ha un

solo obiettivo di fondo: deve funzionare bene e in tempi rapidi. Oggi, il servizio che offriamo da qui funziona veramente bene. Ma non è neppure questo il punto più significativo. Abbiamo detto che il nostro progetto di centralizzazione è andato in parallelo con un lavoro di pianificazione dell'assortimento a livello centrale. In precedenza, la logistica del service era invece gestita da più punti diversi; ma ci siamo resi conto che non serve avere tanti arti, quando non si riesce a gestire bene la testa. Candy infatti aveva sempre seguito un modello tradizionale: la gestione di una molteplicità di magazzini, una scelta ovvia per avvicinare i prodotti al mercato e soddisfare così i livelli di servizio richiesti. Questa però è una logica di servizio puro, ad un costo potenzialmente infinito, dovuto alla ridondanza delle risorse, al rischio di obsolescenza, alla rigidità delle strutture.

Il passo successivo è stato cambiare modo di vedere le cose: rispetto alla molteplicità dei magazzini che avevamo in precedenza, abbiamo scelto di concentrare il magazzino in un solo punto, che fosse il più vicino possibile alla testa dell'azienda. E questo perché la pianificazione del ricambio dipende anche dalla pianificazione del prodotto finito, che discende dall'attività produttiva vera e propria. Quale luogo migliore di questo, lo stabilimen-

to centrale del gruppo, dove risiede l'headquarter mondiale e dove – nonostante il ridimensionamento degli ultimi anni – si mantiene una quota importante della produzione? Inoltre, anche ad un livello più generale, mantenere a Brugherio la sede e la produzione, prima ancora che il servizio, risponde a una filosofia di qualità che caratterizza tuttora la presenza del nome Candy sul mercato.

LMan: A che punto di questo percorso è sorta l'esigenza di ricorrere ad un partner logistico per la gestione del magazzino? E per quali ragioni la scelta è caduta su Columbus Logistics?

LMor: Non si può distinguere nettamente il momento in cui abbiamo deciso di centralizzare lo stock, e quello in cui abbiamo scelto un partner logistico per gestire il servizio. In termini puramente cronologici, diciamo che circa tre anni fa abbiamo chiuso il magazzino in UK, quindi abbiamo cominciato l'azione di centralizzazione, mentre la collaborazione con Columbus è iniziata circa un anno fa. I primi tempi non sono stati facili, mentre è stato solo con loro che siamo riusciti a portare i nostri processi logistici a funzionare su livelli "best in class".



Abbiamo introdotto un nuovo sistema di pianificazione dei fabbisogni, basato su algoritmi specifici, finalizzato alla definizione di un mix di magazzino ben tarato rispetto alle possibili esigenze dei clienti

Come dicevo prima, infatti, la nostra storia ha due capitoli. Il primo è quello della pianificazione e centralizzazione, ma il secondo, quello che abbiamo scritto con Columbus, è quello del warehousing. Quello che stiamo cercando di costruire, è una logistica integrata della ricambistica, centralizzata a livello europeo. Questo comporta la centralizzazione dei magazzini – a parte alcuni piccoli siti polmone, che soddisfano alcune specifiche esigenze nazionali – e soprattutto la centralizzazione della pianificazione, per ragionare a livello integrato sugli assortimenti. Tutto questo si completa con una competenza logistica a livello di warehousing, che Columbus è stata in grado di offrire e soprattutto di portare a casa nostra, dato che il servizio è svolto in house.

Noi abbiamo predisposto la macchina, Columbus è il soggetto che ci ha garantito di saperla far funzionare a livello operativo, con quella competenza pratica specifica, maturata in settori sostanzialmente affini al nostro. Il nostro progetto quindi si è completato con la scelta di un partner logistico con competenze specifiche sul nostro tipo di logistica, quella dell'oggetto piccolo e del settore tecnologico.

LM: Come si svolge il processo e quali sono i risultati concreti che Columbus Logistics ha conseguito?

SB: In media possiamo evadere circa quattromila righe d'ordine al giorno, e il ritardo medio è di circa 2500-3000 righe, corrispondente a meno di una giornata (in un certo senso è inappropriata

to chiamarlo ritardo: meglio forse definirlo lead time) ovvero a circa 18 ore. La presa d'ordine – che nasce dalla richiesta avanzata dal tecnico o dal call center sul sistema web – comporta la richiesta del pezzo di ricambio, che può avvenire in diverse modalità, più o meno urgenti, e per diverse destinazioni. La fase di trasporto riporta alla divisione acquisti e riguarda per lo più spedizioni in groupage e in espresso, in grado di soddisfare la variabilità dei volumi e la rigidità dei tempi di consegna.

Gestiamo circa due-tre cut off giornalieri, in base ai quali tutto il lavoro è organizzato di conseguenza. Esiste la possibilità di un ritiro diretto dei pezzi da parte dei tecnici che operano localmente, ma sostanzialmente il processo è uno solo: presa d'ordine, verifica disponibilità, preparazione per la spedizione verso il punto di destinazione del tecnico, qualunque esso sia in Europa o fuori Europa, per un totale di circa 2500 tecnici che lavorano per il gruppo Candy.

L'area di magazzino è di circa 15mila mq, e il numero di persone che vi operano è variabile, a seconda delle necessità, da una trentina di persone fino a cinquanta nei momenti di maggior richiesta. È questo uno dei vantaggi del rapporto in outsourcing: la possibilità di gestire la forza lavoro in modo flessibile, cosa che noi possiamo offrire grazie al rapporto che ci lega ad una cooperativa di servizi, il Consorzio Cooperative Ambrosiane, con la

quale collaboriamo da diverso tempo e in termini estremamente soddisfacenti. Va detto infatti che uno degli aspetti più complessi di questo accordo ha riguardato non tanto il processo logistico vero e proprio, quanto piuttosto la creazione di una nuova struttura aziendale e il conseguente trasferimento del personale, peraltro in un contesto fortemente sindacalizzato come quello che caratterizza la realtà di Candy. Dal canto nostro ci siamo praticamente “inventati” un modello ad hoc: il Consorzio Cooperative Ambrosiane ha acquisito da Candy il ramo d'azienda legato alla gestione del magazzino, in modo che i ventitré dipendenti già attivi in magazzino venissero ricollocati automaticamente (anzi, due di loro sono stati assunti direttamente da Columbus), mentre Columbus è il soggetto che si è aggiudicato l'appalto di servizio. A questa forza lavoro, sono state aggiunte via via altre persone per poter gestire i carichi ulteriori derivanti dal processo di centralizzazione logistica; e questo è stato un altro elemento che ha influito sulla scelta di affidare il magazzino ad un partner esterno.

LMor: Ma è proprio sull'aspetto umano che abbiamo avuto i primi e i più significativi riscontri della qualità del rapporto con Columbus. Sia per la coesione interna che da sempre fa parte della loro storia, sia per la capacità di suscitare fiducia e sicurezza nei nostri dipendenti, confermata anche dalle notevoli capacità offerte in questo senso dal personale della cooperativa. Cosa che è andata ad intaccare un muro di paura e di incertezza, dovuto non solo alla fama non proprio positiva che le cooperative hanno sul mercato – per questioni ben più grandi di noi – ma anche al delicato periodo che l'azienda Candy sta oggi attraversando. È chiaro che quando i giornali non fanno che enfatizzare il numero di esuberanti in produzione, non resta spazio per far sapere che invece, in logistica, non solo tutte le persone sono rimaste al proprio posto, ma il loro numero è raddoppiato.

LMan: Dal punto di vista tecnico, la presenza di Columbus Logistics ha già portato qualcosa di nuovo nel magazzino, in termini di soluzioni hardware, software...

SB: Per ora non abbiamo aggiunto nulla di particolare; piuttosto, abbiamo apportato alcune modifiche ai sistemi informativi e iniziato a rimuovere alcune strutture, perché stiamo cominciando a ripensare il layout di magazzino in modo da adattarlo alle nuove esigenze. Da qualche mese ormai abbiamo avviato un progetto di analisi di tutti i flussi di magazzino: indice di rotazione dei codici, frequenze di movimentazione, mappatura completa a seconda delle categorie ABC o delle caratteristiche logistiche di ogni pezzo gestito. Con questo progetto, puntiamo ad aumentare la capacità di stoccaggio dei codici a più alta movimentazione, liberando le aree in ingresso in modo che sia più



Mantenere a Brugherio la sede e la produzione, prima ancora che il servizio, risponde a una filosofia di qualità che caratterizza tuttora la presenza del nome Candy sul mercato

agevole collocare la merce, quindi con una miglior allocazione degli spazi. Inoltre – sempre nell'ambito della centralizzazione e dell'avvicinamento di tutte le fasi operative, finalizzato ad un miglior livello di servizio – verrà riportata all'interno una linea di confezionamento, attualmente esternalizzata, funzionale all'ingresso dei prodotti e al loro stoccaggio in attesa dell'ordine.

L'importante è procedere con le idee chiare, ma con la dovuta sensibilità. Cosa che risulta fondamentale in particolare nella gestione in house, perché dobbiamo sempre considerare che siamo a casa del nostro cliente e ne dobbiamo rispettare la storia, le procedure e le esigenze. È più difficile di una gestione logistica terziarizzata, proprio per la contiguità fra cliente e fornitore: mentre un fornitore logistico ha due-tre punti di contatto con il cliente, in questo caso chiunque può entrare in magazzino e fare qualunque tipo di domanda. Sta a noi attrezzarci per poter dare qualunque tipo di risposta, entrando in sintonia con strutture non nostre, ma che lo possono diventare “virtualmente” grazie all'intensità e alla qualità con cui viene gestito il rapporto. Considerando anche che tutto quello che abbiamo fatto finora è un punto di partenza: Candy ha in atto un percorso molto importante, sul lungo periodo, del quale speriamo di far parte altrettanto a lungo, contribuendo passo dopo passo al raggiungimento di tutti gli obiettivi e al miglioramento continuo dei processi. ○