

## IL LIVELLO DI SERVIZIO

di Paolo Cossu

### Perché è importante conoscere il Livello di Servizio ai Clienti

I Clienti sono il patrimonio più importante dell'Impresa e vanno "conservati e mantenuti" con tutte le attenzioni necessarie e possibili.

E' fondamentale, pertanto, per raggiungere tale obiettivo, dotarsi di indicatori chiari, precisi e creati su misura, che aiutino gli imprenditori a capire quali siano le azioni corrette da implementare, evitando improvvisazioni e sprechi di denaro.

Tra questi, i più importanti sono gli indicatori che misurano il Livello di Servizio erogato ai clienti e che servono principalmente per pianificare ed ottimizzare le scorte di magazzino in relazione agli obiettivi di vendita e i relativi investimenti.

È oramai assodato che i bisogni e i desideri della clientela sono vari e mutevoli nel tempo, sono influenzati costantemente da innumerevoli fattori esterni e dalle diverse azioni intraprese della concorrenza. E' difficile, pertanto, prevedere le sue dinamiche nel tempo (flussi, quantità, tempistiche, luoghi, ecc.).

Proprio per affrontare e gestire questa *domanda incerta* e i normali problemi di produzione e approvvigionamento, ogni impresa crea una camera di compensazione, chiamata *magazzino*, nella quale accantona prodotti finiti, semilavorati e materie prime. E' evidente che per soddisfare al meglio la domanda finale è necessario mappare i magazzini dell'intera catena distributiva.

*Scorte di magazzino* e *domanda* sono, quindi, due facce della stessa medaglia, ed gli indicatori che misurano il livello di servizio ci aiutano a trovare il giusto compromesso tra costi e benefici.

### Come individuare il Livello di Servizio Target

Nel mondo accademico, il livello di servizio ottimale si raggiunge ottimizzando il rapporto tra la probabilità di soddisfare la domanda del cliente e il rischio di "rotture di stock" e i tempi di "lead time".

Un indicatore frequentemente usato dalle aziende, per misurare il livello di servizio, è il "tasso di riempimento", anche detto "fill rate", che rileva quella

**Rottura di Stock:** quando si esauriscono le scorte di un determinato articolo nel punto vendita o nel magazzino o quando scendono al di sotto di un livello minimo necessario per la produzione.

**Lead Time:** tempo intercorso tra l'ordine e la consegna del

porzione di domanda che può essere soddisfatta dalle scorte immediatamente disponibili, dette anche “*ready to stock*”.

Livello di servizio e *fill rate* sono correlati tra loro e l'esempio 1 riportato di seguito ci aiuterà a comprendere meglio questo legame.

### Esempio 1

Immaginiamo che al tuo Music Store preferito sia arrivato l'ultimo successo di un nuovo musicista; supponiamo che su 20 richieste 19 provengano da singoli appassionati di musica, mentre 1 provenga dal presidente di un Fan Club locale, il quale ne vorrebbe 19 copie per gli iscritti del suo Club. Se il negozio ha deciso di avere disponibili 10 CD sullo scaffale e se consideriamo un *lead time* molto breve, il livello di servizio sarà del 95%, 19 clienti serviti su 20. La vendita al fan club verrà, però, sistematicamente persa perché le scorte non saranno **mai** sufficienti a soddisfare la loro richiesta. In questo caso il fill rate è del 50% (19 CD venduti in rapporto a 38 cd richiesti), dato che la richiesta del fan club è pari alla metà della domanda totale.

Per misurare il Livello di Servizio ci sono diversi metodi e vengono scelti a seconda dell'informazione che vogliamo monitorare. L'esempio 2 riportato di seguito ci aiuterà a comprendere meglio queste logiche.

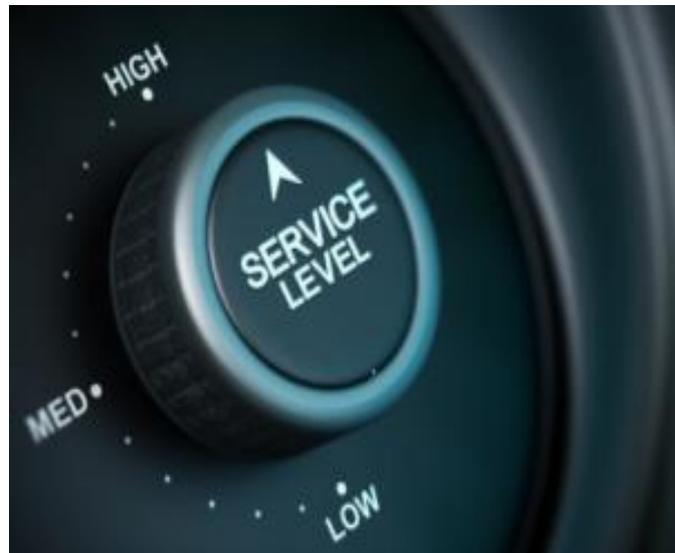
### Esempio 2

Ipotizziamo che un negozio sia aperto 10 ore al giorno, dalle 9:00 alle 19:00, con orario continuato.

All'apertura, il punto vendita ha sugli scaffali 9 CD. Durante il giorno, due clienti entrano con l'intenzione di acquistare il CD: il primo cliente arriva alle 10:00 e ne acquista 9, mentre il secondo arriva alle 16:00 e avrebbe intenzione di acquistarne 1 ma non lo trova disponibile.

Sulla base di queste ipotesi, possiamo ottenere diverse informazioni a seconda del metodo utilizzato per elaborare i dati:

1. Se misuriamo il livello di servizio come percentuale della domanda totale espressa in quantità e realmente soddisfatta, il livello di servizio di quel giorno sarà del 90% (9 unità vendute per una domanda di 10 unità);
2. Se misuriamo il livello di servizio come percentuale della domanda espressa in ordini realmente evasi, allora il livello di servizio di quel giorno sarà del 50% (1 cliente è stato pienamente soddisfatto, 1 cliente ha trovato lo scaffale vuoto);
3. Se misuriamo il livello di servizio come la percentuale di tempo trascorso senza essere in rottura di stock durante quel giorno il livello di servizio sarà del 10% (il punto vendita è in rottura di stock a 1 ora dall'apertura in una giornata di 10 ore, ovvero 9 ore su 10).



Ognuno dei tre metodi utilizzati nell'esempio 2, fornisce una informazione diversa sul livello di servizio a causa della diversa prospettiva di osservazione. Questo dimostra come **sia importante, per valutare correttamente il livello di servizio, definire la prospettiva di osservazione e le informazioni che vogliamo ottenere dalla misurazione dei dati.**

Bisogna poi considerare che, oltre al livello di servizio in termini di vendite, sono altrettanto importanti anche altre *KPI (Key Performance Indicator)*, quali la misura del *lead time* percepito dal cliente, o la puntualità delle consegne rispetto alle promesse fatte e alle attese del cliente.

Bisogna valutare, inoltre, come una rottura di stock, oltre ad avere ricadute dirette sul livello di servizio e sui ricavi, comporti anche gravi conseguenze indirette come ad esempio la possibilità che il cliente possa rivolgersi ad un fornitore concorrente, mettendo fortemente a rischio la sua fidelizzazione.

In definitiva ogni azienda dovrà scegliere il metodo più appropriato alle proprie esigenze ed al proprio settore, dovrà monitorare le informazioni estratte per attivare le giuste strategie, avendo la consapevolezza che un incremento del livello di servizio si traduce automaticamente in un aumento del fatturato.



## Che livello di servizio vuoi porti come obiettivo?

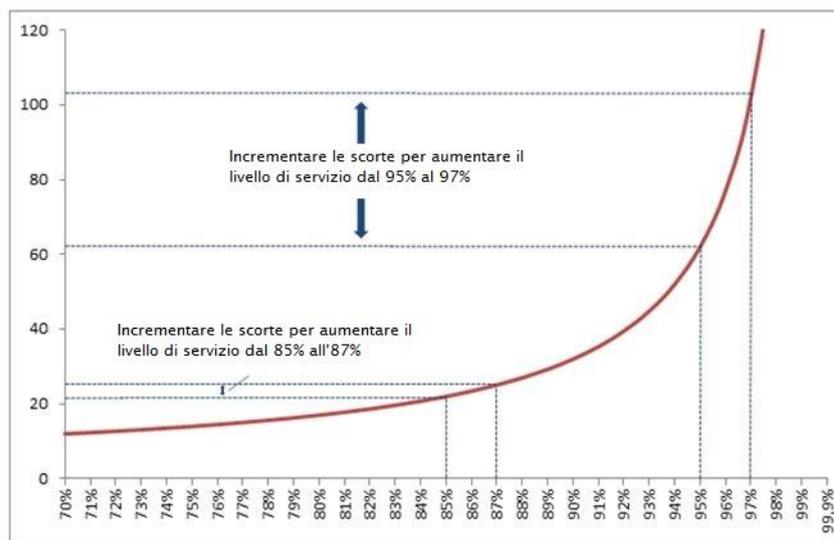
Vuoi avere un livello di servizio del 100% ?

È facile!

Basta avere un magazzino infinito per servire tutti i clienti per ogni loro richiesta, anche la più improbabile, sempre.

Bello ma impossibile!

Nella realtà, però, l'azienda deve optare per un compromesso, dato che i costi aumentano in modo più che proporzionale all'incremento del livello di servizio. Il grafico illustra come aumentare il livello di servizio dal 95 al 97% sia molto più costoso che aumentarlo dall'85 all'87%. A livello pratico sono pochi i casi in cui sia possibile aumentare il livello di servizio oltre il 96/97%.



Naturalmente tutte le aziende desiderano soddisfare il maggior numero possibile di clienti (a chi non piacerebbe far crescere il proprio fatturato?). Tuttavia, soddisfare ogni richiesta è molto costoso e altrettanto rischioso: costoso perché risulta dispendioso produrre e acquistare prodotti per il magazzino, rischioso perché i prodotti sono soggetti a scadenze e diventano obsoleti.

Aumentare le scorte in modo "impulsivo" e senza un piano globale darà sempre origine ad un magazzino non ottimizzato e poco efficiente, che raramente raggiungerà i risultati desiderati e che, al contrario, potrebbe mettere a rischio sia il risultato in termini di vendite sia l'equilibrio finanziario dell'azienda.