

Re-ingegnerizzare il processo di budgeting

Prevedere con cura i costi che si suppone di dover sostenere per i ricambi permette a un'azienda di produzione di beni durevoli di allocare le risorse economiche e di utilizzare la previsione per misurare le prestazioni aziendali. Il caso di Ricoh Italia.

Francesca Plebani
Università degli Studi di Brescia,
Centro di Ricerca sul Supply Chain &
Service Management

Una delle attività importanti legate alla gestione del post vendita per le aziende di produzione di beni durevoli riguarda la gestione dei ricambi che devono essere resi disponibili al mercato, quando e dove questo lo richiede. Gestire i ricambi a livello complessivo comprende una serie di attività che si posizionano su livelli strategico-operativi diversi, tra cui, per esempio, la scelta del numero di nodi della rete distributiva di ricambi e della localizzazione dei magazzini locali. Data la configurazione della rete distributiva (aspetto strategico), il processo di gestione delle parti di ricambio comprende attività a livello operativo, volte ad assicurare la disponibilità dei ricambi per coprire le esigenze del cliente finale, e attività a livello tattico, che si

posizionano su un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, volte ad allocare correttamente le risorse (economiche e non) alla gestione della ricambistica. Le aziende, al fine di controllare i costi dei ricambi degli interventi in assistenza, possono realizzare periodicamente un budget dei costi legati all'utilizzo di parti di ricambio per prodotti in garanzia o sotto contratto di manutenzione. Questo permette di monitorare con

attenzione i consumi generati dalle attività di assistenza. In questo ambito si colloca il caso di Ricoh Italia che, in collaborazione con i ricercatori operanti nell'iniziativa ASAP Service Management Forum (www.asapsmf.org), ha re-ingegnerizzato il processo di budgeting dei ricambi. Ricoh è un'azienda il cui marchio appare in Italia agli inizi degli anni '80; a partire dal 1990 nasce Ricoh Italia SpA, da cui a seguito di una fusione con NRG Italia, nel 2008, nasce la società attuale Ricoh Italia srl. L'azienda, con un totale di oltre 1.100 collaboratori, registra un fatturato complessivo superiore ai 285 milioni di euro e una quota di mercato del 25,6% per quanto concerne le apparecchiature multifunzione.

L'offerta

Ricoh Italia è leader nel settore digital system con i marchi Ricoh, Nashuatec, Gestetner e Rex-Rotary nella fornitura di periferiche (stampanti, multifunzione, dispositivi per l'alto volume ed il grande formato, fax), software per la gestione documentale e servizi di gestione integrata, tra cui l'approccio consulenziale rivolto alla razionalizzazione delle apparecchiature e quindi alla riduzione dei costi di produzione denominato Total Document Value e il modello di offerta Pay per Page, che consente al cliente di delegare

ogni onere gestionale a Ricoh in cambio di un importo fisso sulla singola pagina effettivamente stampata. La gamma di prodotti Ricoh Italia comprende sia macchine di grandi dimensioni destinate al mercato industriale per la stampa di volumi rilevanti, sia piccole macchine destinate per lo più all'utilizzo per uffici e/o utenti privati. La rete di assistenza è gestita attraverso un network capillare di tecnici diretti e di Ricoh Service Centre certificati, distribuiti su tutto il territorio nazionale per garantire rapidi tempi di intervento alle richieste del cliente finale. Per gestire un'ampia rete di assistenza l'approvvigionamento e la gestione delle parti di ricambio sono attività cruciali per l'azienda che si occupa di supervisionare le attività di pianificazione degli acquisti, sia in termini di gestione operativa che di valutazioni economiche. L'approvvigionamento di ricambi e componenti avviene attraverso un magazzino centralizzato europeo e un magazzino periferico in Italia con sede a Melzo: attraverso questi due depositi, i tecnici dislocati sul territorio ricevono i ricambi richiesti. Sulla base della domanda media i codici vengono stoccati presso i diversi magazzini della rete per rendere più rapida la consegna al tecnico e quindi la chiusura dell'intervento presso il cliente.

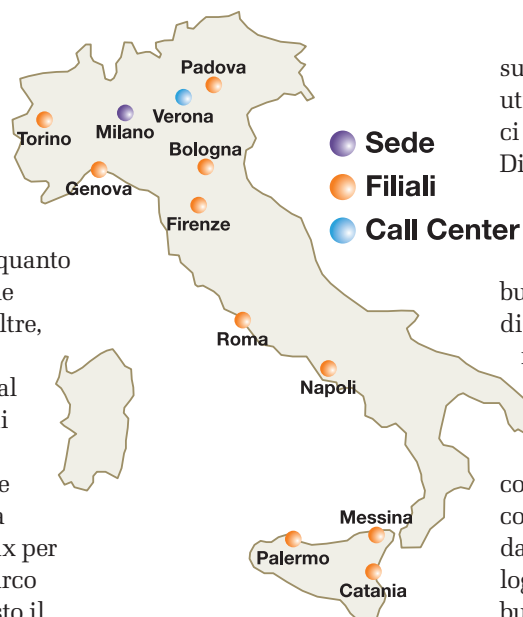


Il budgeting delle parti di ricambio

A dimostrazione dell'attenzione riservata alla gestione dell'assistenza, periodicamente Ricoh Italia realizza una stima dei costi che prevede di sostenere per componenti e ricambi al fine di rispondere alle esigenze del cliente in relazione ai contratti di assistenza aperti. L'azienda, infatti, offre ai suoi clienti contratti di assistenza per un ampio parco di macchine; in base alla tipologia, tali contratti possono comprendere la fornitura di toner e inchiostri, consumabili tecnici (i componenti da sostituire dopo un predefinito numero di copie, quali tamburi, developer, PCU) e ricambi veri e propri, da sostituire a guasto.

Il processo di budgeting delle parti ricambio è un processo aziendale strategico che ha l'obiettivo di stimare i costi complessivi dovuti ai componenti utilizzabili in assistenza. La stima dei costi può essere effettuata attraverso diverse modalità operative. Una modalità semplice ed efficace consiste nel partire da considerazioni relative al parco macchine a contratto. Sulla base della crescita commerciale prevista è possibile ricavare il numero di macchine a contratto attese per i periodi futuri, sulle quali i tecnici saranno chiamati ad effettuare interventi in assistenza e ad utilizzare componenti di ricambio. Il parco macchine in assistenza di Ricoh Italia è strettamente correlato al consumo di ricambi: conoscerlo è fondamentale per le previsioni di budget e richiede il coinvolgimento dell'area commerciale aziendale, maggiormente sensibile rispetto all'area service circa le variazioni nel tempo del numero di

contratti in assistenza attivi. È facile comprendere che tanto più dettagliate sono le valutazioni iniziali circa il parco in assistenza previsto, quanto più accurate risultano le previsioni di costo. Inoltre, poiché tipicamente un'azienda può offrire al mercato più tipologie di contratti di assistenza, è interessante effettuare valutazioni anche circa la composizione del mix per meglio qualificare il parco atteso. Una volta previsto il parco a contratto, a partire da valutazioni basate sui dati storici degli interventi effettuati da Ricoh Italia, è possibile ricavare l'incidenza media della spesa sostenuta per i ricambi. Moltiplicando il costo medio per il numero di macchine a contratto previste si ottiene il costo dei ricambi in assistenza atteso per i periodi successivi; l'orizzonte temporale di questa analisi, tipicamente di medio-lungo periodo, può variare in relazione alle esigenze in fase di budget. Il costo atteso così calcolato può essere ulteriormente rivisto al fine di rendere più accurata la previsione; Ricoh Italia, in relazione alle variazioni di listino nell'orizzonte temporale considerato, rettifica i valori previsti allineandoli agli andamenti dei prezzi di acquisto. Prevedere con cura i costi che si suppone di dover sostenere per i ricambi permette ad un'azienda di allocare le risorse economiche e di utilizzare la previsione per misurare le prestazioni aziendali. La direzione di Ricoh Italia, infatti, periodicamente verifica l'andamento dei consuntivi dei costi sostenuti per componenti utilizzati in assistenza, in relazione al



budget preventivato: valori molto distanti tra budget e consuntivo rappresentano un campanello di allarme. In particolare, sostenere costi superiori a quelli stimati può comportare la difficoltà di coprire tali costi e indica la presenza di problematiche inattese registrate dal cliente finale (qualità del prodotto e dell'assistenza); al contrario, una sovrastima dei costi in sede di budget induce ad allocare in modo non ottimale le risorse economiche dell'azienda. Per questo motivo, data l'importanza della valutazione delle performance dell'azienda rispetto ai costi sostenuti per i componenti in assistenza, semestralmente il budget viene aggiornato, alla luce dei feedback raccolti nei primi mesi di esercizio.

L'importanza della previsione

L'area service di Ricoh Italia da sempre investe tempo e risorse in questa previsione, con la convinzione che le attività di gestione delle parti di ricambio non si esauriscano con le sole scelte di pianificazione operativa; essa condivide periodicamente con i vertici aziendali le informazioni

sui costi legati ai ricambi utilizzati in assistenza, come ci racconta Roberto Ghibaudo, Direttore Service, Quality and Environment di Ricoh Italia: «L'esigenza di controllare in termini di budget i costi dei componenti di ricambi si è intensificata negli ultimi anni in virtù della crescita del business aziendale e dell'aumento dell'incidenza dei costi dei ricambi rispetto ai costi complessivi sostenuti dall'assistenza tecnica. La logica di realizzazione del budget è stata molto raffinata negli anni: siamo partiti da una semplice stima in percentuale sui costi totali dell'assistenza, fino a definire il metodo attuale. L'esigenza di raffinare la previsione deriva dal fatto che, nel tempo, i costi sono diventati fortemente variabili soprattutto in funzione della composizione del parco macchine rispetto alle macro-famiglie di prodotti per la stampa in bianco e nero o a colori. In virtù di queste variazioni del mix di prodotti in assistenza, ragionare in percentuale conduce a stime sempre meno accurate. Inoltre, negli anni si è evidenziata una variazione dell'incidenza dei costi sostenuti dall'assistenza: se, infatti, in passato il costo principale era dovuto alla manodopera, oggi, nonostante l'aumento dei costi dei tecnici, l'affidabilità delle macchine è cresciuta al punto che i costi complessivi di manodopera sono decisamente inferiori rispetto ai costi per ricambi a guasto e consumabili. Tale trend è tanto più evidente in virtù dell'aumento delle macchine a colori, i cui costi per la ricambistica sono mediamente superiori».

Si ringrazia Roberto Ghibaudo, Ricoh Italia

© RIPRODUZIONE RISERVATA