

LE STRATEGIE DI SERVIZIO DEI PRODUTTORI DI BENI STRUMENTALI

Un confronto tra ricercatori ed aziende per analizzare le strategie di servizio



Federico
Adrodegari,
Andrea Alighisi e
Nicola Saccani
ASAP SMF -
Università degli
studi di Brescia,
Laboratorio sul
Supply Chain
& Service
Management

ASAP SERVICE MANAGEMENT FORUM

ASAP Service Management Forum (www.asapsmf.org), è un'iniziativa a carattere scientifico e culturale, promossa da diverse università italiane che riunisce integratori di sistema, produttori di beni finali e di componenti e gli altri attori coinvolti nelle attività di vendita e post-vendita, con l'obiettivo di sviluppare e diffondere conoscenze innovative sul service management e sull'offerta di soluzioni prodotto-servizio.

Se desiderate ricevere ulteriori informazioni sulla ricerca e sulle attività della sezione Machinery di ASAP SMF scrivete a: federico.adrodegari@unibs.it

IL TAVOLO DI LAVORO

Coerentemente con il tessuto produttivo italiano, il settore *machinery* risulta composto perlopiù da aziende medio-piccole, in grado di esprimere elevatissimi valori in relazione alla tecnologia di prodotto ed al suo posizionamento di nicchia. Come spesso accade in situazioni simili, tali aziende sono caratterizzate da un contesto organizzativo, gestionale ed informativo meno evoluto rispetto ai grandi gruppi

internazionali con i quali si trovano sempre più spesso a competere sui mercati globali. Questo è vero anche nell'ambito del service, dove la complessità che caratterizza questo settore, assieme alla forte natura specialistica delle competenze, contribuisce a rendere la progettazione e l'offerta di servizi (a supporto del prodotto in primis

ma anche e sempre più del cliente) un processo complesso ma altresì potenzialmente in grado di generare un notevole vantaggio competitivo: la strutturazione di un service efficace ed efficiente può contribuire oggigiorno in maniera decisiva ai risultati delle aziende così come dimostrato da alcuni casi di eccellenza. Focalizzando l'attenzione sui produttori di beni strumentali, in particolare, la trasformazione verso la vendita di soluzioni prodotto-servizio, detta "servitizzazione", appare oggi come un processo evolutivo in grado di creare concretamente valore per i clienti e opportunità di business per le aziende. Tra i fattori alla base del successo di questo processo gli studiosi del fenomeno hanno individuato tra gli altri la gestione delle informazioni sul parco installato.

Raccogliere ed analizzare i dati dai prodotti in uso presso i clienti costituisce infatti un valido supporto all'erogazione di servizi avanzati e alla riduzione dei rischi economici ad essi associati. Proprio per indagare meglio queste relazioni, la sezione *Machinery* di ASAP SMF ha organizzato **un tavolo di lavoro** volto a sviluppare modelli organizzativi e manageriali che guidino la gestione delle informazioni sulla base installata al fine di ottimizzare la gestione delle stesse incrementando così efficacia ed efficienza dei servizi erogati, supportando lo sviluppo di servizi avanzati e l'evoluzione verso nuovi modelli di business. Nella definizione della configurazione dei sistemi e delle modalità di raccolta e di gestione dei dati sul parco installato, fondamentale è però il ruolo della strategia e dell'offerta di servizi che l'azienda vuole perseguire. Tali elementi sono stati studiati ed analizzati nell'ambito delle nove realtà aziendali (Tabella 1) che hanno partecipato alla prima fase del tavolo di lavoro. L'analisi dei dati raccolti attraverso interviste strutturate svolte con i vertici aziendali e i responsabili del servizio post-vendita e dell'area commerciale hanno portato alla definizione di una classificazione delle configurazioni strategiche che caratterizzano l'offerta di servizi.

STRATEGIE DI SERVIZIO
Come anticipato sopra, con riferimento alla configurazione strategica delle aziende, le analisi svolte nelle aziende intervistate, assieme ad uno studio dettagliato della letteratura, hanno quindi permesso di ricondurre tali configurazioni a tre tipologie principali di strategie di servizio, le cui principali caratteristiche sono di seguito descritte sulla base delle evidenze emerse:

- Fornitore di Servizi Post vendita**
L'azienda offre servizi base legati al prodotto. Il focus principale è su servizi post-vendita che assicurino il corretto funzionamento del prodotto. Il management comprende il valore del service come business e come strategia di differenziazione. L'azienda riconosce il potenziale della base installata come mercato del service, e sposta la sua attenzione dall'incremento delle vendite di prodotto al miglioramento del servizio. I vantaggi competitivi derivano non solo dalla superiorità tecnologica del prodotto, ma anche dalla qualità della relazione con il cliente e dalle performance del service (disponibilità dei ricambi, tempo medio di riparazione, etc). Il cliente può scegliere quali servizi richiedere e generalmente può negoziare il loro prezzo. I servizi offerti comprendono tipicamente pacchetti di ricambi, interventi di assistenza tecnica a guasto, ispezioni, training base per gli operatori e hotlines. L'installazione e la messa in servizio generalmente non vengono più considerati come parte della vendita del prodotto ma come servizi veri e propri offerti dal service. La tendenza è quella di massimizzare il tempo speso presso il cliente, dal momento che il prezzo del servizio è stabilito a partire dal costo del lavoro e dei materiali.

Fornitore di Servizi di supporto al cliente
L'azienda continua ad offrire i servizi base caratteristici della strategia post vendita, ma pone la massima attenzione sui servizi di manutenzione. Tipici esempi di questi servizi sono la manutenzione preventiva, i contratti di manutenzione e l'ottimizzazione del processo del cliente.

Generalmente queste attività sono supportate dall'utilizzo di IT, che rendono possibile lo scambio di informazioni sul prodotto tra cliente e produttore tramite monitoraggio remoto. Il management si focalizza sull'ampliamento dell'offerta di servizi che prevedano i guasti, anziché su servizi volti a reagire quando i guasti sono già avvenuti. Il fulcro è posto sull'aumento della disponibilità del prodotto e sull'incremento dell'efficacia e dell'efficienza del processo del cliente.



Figura 1 – Il tavolo di lavoro ASAP SMF: manager e ricercatori a confronto

Aziende	Headquarter	Prodotto
Caso A	Italia	Progetta, produce e assiste soluzioni che aiutano le industrie manifatturiere ad assicurare una qualità costante dei prodotti. L'azienda è suddivisa in due business units: la prima produce macchine equilibratrici per la produzione di rotanti elettrici e meccanici, mentre la seconda produce sistemi di misura e controllo del processo per macchine utensili.
Caso B	Italia	L'azienda produce telai per tessuto utilizzando le tre tecnologie principali disponibili: a pinza, a getto d'aria e a proiettile.
Caso C	Italia	L'azienda si occupa della progettazione e realizzazione di sistemi di automazione industriale per il collaudo.
Caso D	Italia	L'azienda progetta e realizza centri di lavoro, sistemi flessibili di produzione e soluzioni speciali per svariati comparti industriali.
Caso E	Italia	L'azienda sviluppa e costruisce alesatrici-fresatrici e centri di lavoro ed oggi è tra i leader mondiali nella realizzazione di grandi macchine utensili.
Caso F	Italia	L'azienda progetta e realizza macchinari industriali (transfer e multitasking) impiegati nella produzione industriale di vari settori tra cui l'automotive e l'aeronautica.
Caso G	Italia	L'azienda progetta e realizza soluzioni di automazione industriale basate su robot. Si occupa di automatizzare processi di manipolazione, palletizzazione, pressopiegatura, saldatura, taglio termico, puntatura e sbavatura in diversi settori, da quello manifatturiero (industria dei metalli, automotive) a quello alimentare.
Caso H	Italia	L'azienda è leader mondiale nella produzione di macchine da stampa focalizzate nelle più diverse applicazioni del packaging flessibile. Utco fornisce soluzioni innovative con la sua vasta gamma di macchine per la stampa flessografica e rotocalco, per accoppiamento e per macchine con configurazioni speciali.
Caso I	Giappone	L'azienda è tra i leader mondiali nella produzione di macchine utensili (centri di tornitura CNC, centri di lavoro orizzontali e verticali, sistemi FMS e macchine per il taglio laser). Le soluzioni offerte coprono la maggior parte dei settori industriali, dall'aerospace ai conti terzi, dalle valvole all'Oil&Gas.

Tabella 1: Lista delle aziende partecipanti al tavolo di lavoro e descrizione sintetica del prodotto

I vantaggi competitivi derivano dalla superiorità tecnologica del prodotto, dalla qualità della relazione con i clienti e dalle performance del processo di manutenzione (Mean Time Between Failure elevato,...). La tendenza è quella di minimizzare il tempo speso presso il cliente, dal momento che i contratti sono offerti a un prezzo (almeno in parte) fisso che deve coprire i costi sostenuti per l'erogazione del servizio.

• Partner di sviluppo

L'azienda continua ad offrire i servizi tipici della strategia di supporto al cliente, ma tende a focalizzarsi su servizi che precedono l'acquisto vero e proprio, in quanto i clienti richiedono soluzioni specifiche per i loro processi operativi. Il management percepisce che è stata raggiunta una sostanziale uguaglianza con i competitor nel livello tecnologico del prodotto e nella qualità del servizio post-vendita, quindi si possono ottenere vantaggi competitivi sostenibili solo creando soluzioni specifiche.

che. Il *development partner* non sviluppa solo un nuovo prodotto, ma offre al cliente le sue competenze come servizio. I servizi offerti comprendono: progettazione customizzata, attività di R&S di supporto al cliente, consulenza professionale su tecnologia, business e aspetti strategici. L'azienda si configura quindi come partner strategico del cliente: il flusso di conoscenza tra i due esclude i competitor dall'accesso al cliente. I vantaggi competitivi risiedono nella co-creazione di competenze tra produttore e cliente.

PROSSIMI PASSI

Le tipologie di strategia presentate in precedenza costituiscono una chiave di lettura interpretativa della configurazione delle variabili del modello di business, dell'organizzazione del processo di erogazione del servizio di assistenza post vendita e delle relative pratiche di gestione dei dati e delle informazioni che sono oggetto di studio approfondito della seconda fase del tavolo di lavoro che è attualmente in corso.

Così facendo sarà possibile evidenziare le direttive per migliorare l'allineamento tra strategia e modello di business, garantendo così il raggiungimento degli obiettivi definiti nella strategia di servizio. ■



Gestione avanzata degli utensili: opportunità e benefici per utilizzatori e produttori

Le tecnologie digitali a supporto di nuove soluzioni prodotto-servizio

21 Ottobre 2014 - Ore 15.00
c/o Sala eventi CSMT
Via Branze, 45 – 25123 Brescia

TEMA DEL WORKSHOP
L'evento permetterà di approfondire, attraverso un inquadramento concettuale ed un caso applicativo di successo come:

- un servizio a valore aggiunto possa migliorare le performance di efficacia ed efficienza dei processi produttivi
- la collaborazione tra produttori di componenti, macchinari e clienti, possa generare dei benefici per l'intera filiera
- l'Internet of things ed altre tecnologie digitali possano abilitare lo sviluppo di nuovi modelli di business orientati al servizio
- i fornitori di componenti possano ampliare il proprio business, muovendosi dal prodotto a nuove soluzioni prodotto-servizio

Iscriviti all'evento ASAP SMF: <http://www.csmt.it/event/?id=21>

Per informazioni: federico.adrodegari@unibs.it