

Allineare la strategia e l'offerta nel mondo dei beni strumentali

Il settore machinery è composto in maggioranza da aziende medio-piccole. Che sanno esprimere elevati valori rispetto a tecnologia e posizionamento di nicchia. Ma in ambito di service sono meno evolute delle big di settore. Ecco le strategie e le pratiche che rendono le aziende altamente performanti

di Andrea Alghisi*, Federico Adrodegari**

Coerentemente con il tessuto produttivo italiano, il settore machinery risulta composto per lo più da aziende medio-piccole, in grado di esprimere elevatissimi valori in relazione alla tecnologia di prodotto e al suo posizionamento di nicchia. Come spesso accade in situazioni simili, tali aziende sono caratterizzate da un contesto organizzativo, gestionale e 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 il 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 e altresì potenzialmente in grado di generare un notevole vantaggio competitivo. Come dimostrato da alcuni casi di eccellenza, la strutturazione di un service efficace ed efficiente può contribuire oggi in maniera decisiva ai risultati di queste aziende.

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 e 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 a essi associati. Proprio per indagare meglio queste relazioni, la Sezione Machinery di ASAP SMF ha progettato e condotto un focus group con nove realtà aziendali appartenenti al mondo dei beni strumentali (vedi Tabella 1). Il focus group ASAP consiste nella realizzazione di casi di studio multipli dove uno specifico fenomeno viene indagato (dai ricercatori) nel suo contesto di vita reale (nelle aziende). In particolare, ogni singolo caso consiste in uno studio 'completo', in cui si raccolgono dati e si traggono conclusioni specifiche (relati-



* CSMT Gestione, Centro sull'Innovazione Gestionale e Lean Management (a.alghisi@csmt.it)

** Laboratorio di ricerca RISE, Research & Innovation for Smart Enterprises - Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale, Università di Brescia (federico.adrodegari@unibs.it)

ve alla singola azienda) utili per estrapolare evidenze generali che vengono poi discusse in sessioni plenarie con tutte le aziende partecipanti. Il progetto di ricerca alla base di questo focus group ha l'obiettivo di sviluppare modelli manageriali che supportino le aziende nella configurazione delle pratiche di gestione delle informazioni sul parco installato. Tali pratiche, infatti, sono fondamentali per supportare i processi di pianificazione ed erogazione dei servizi pre e post vendita. Per questo motivo, nella definizione della configurazione dei sistemi e delle modalità di raccolta e di gestione dei dati, il modello ha dovuto tenere in considerazione la strategia e l'offerta di servizi definite dall'azienda. Oggetto di questo articolo è proprio quest'ultimo aspetto. In particolare è discusso e valutato il livello di allineamento tra la strategia aziendale dichiarata e la configurazione attuale dell'offerta di servizi, al fine di identificare delle linee guida di miglioramento.

sicurino 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 ecc). 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 hotline. 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.

A	Progetta, produce e assiste soluzioni che aiutano le industrie manifatturiere ad assicurare una qualità costante dei prodotti quali macchine equilibratrici e sistemi di misura e controllo.
B	L'azienda produce telai per tessuto utilizzando le tre tecnologie principali disponibili: a pinza, a getto d'aria e a proiettile.
C	L'azienda si occupa della progettazione e realizzazione di sistemi di automazione industriale per il collaudo.
D	L'azienda progetta e realizza centri di lavoro, sistemi flessibili di produzione e soluzioni speciali per svariati comparti industriali.
E	L'azienda sviluppa e costruisce alesatrici-fresatrici e centri di lavoro e oggi è tra i leader mondiali nella realizzazione di grandi macchine utensili.
F	L'azienda progetta e realizza macchinari industriali (transfer e multitasking) impiegati nella produzione industriale di vari settori tra cui l'automotive e l'aeronautica.
G	L'azienda progetta e realizza soluzioni di automazione industriale basate su robot.
H	L'azienda è leader mondiale nella produzione di macchine da stampa focalizzate nelle più diverse applicazioni del packaging flessibile.
I	L'azienda è tra i leader mondiali nella produzione di macchine utensili.

Tabella 1. Descrizione delle aziende partecipanti al tavolo di lavoro

Strategie di servizio

Con riferimento alla configurazione strategica delle aziende, le analisi svolte nelle aziende intervistate, assieme a 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 as-

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 a 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 prevengano 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. I vantaggi competitivi derivano dalla superiorità tecnologica del prodotto, dalla qualità della relazione con il cliente e dalle performance del processo di manutenzione (Mean Time Between Failure elevato ecc). 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 a 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. 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.

■ Allineamento tra strategie e offerta di servizi

I cluster sopra descritti, costituiscono una chiave di lettura interpretativa della configurazione dell'offerta di servizi delle varie aziende. Nel proseguo viene infatti confrontata l'aderenza della situazione attuale dell'offerta rispetto all'appartenenza a uno dei tre cluster.

Portafoglio di servizi

I servizi indagati durante il focus group sono di seguito, per brevità, raggruppati in cinque distinti cluster:

1. servizi di avviamento: estensioni di garanzia, documentazione, installazione, messa in servizio, re-location;
2. servizi per la base installata: assistenza tecnica parti meccaniche e software, pronto intervento, ricambi, training utilizzatori e manutentori, hotline, scorte dedicate presso i clienti, ticketing web-based, software ordini ricambi;
3. servizi di ottimizzazione: ottimizzazione dei processi produttivi, consigli per aumentare l'efficienza del prodotto, software per monitoraggio prestazioni o configurazione parco installato, programmi manutenzione preventiva e predittiva, monitoraggio remoto;
4. servizi di R&S: co-design del prodotto del cliente, upgrade software, upgrade prodotto, retrofitting, soluzione personalizzata, riconfigurabilità prodotto;
5. servizi di outsourcing: responsabilità operativa dell'esercizio del prodotto, contratto di fornitura basato su disponibilità, output o qualità della produzione, gestione magazzino utensili, noleggio, vendita usato, leasing, finanziamenti, ritiro usato.

Per ogni caso nella Tabella 2 è quindi riportata la percentuale di servizi offerti per ciascun cluster sul totale dei servizi di quel cluster.

Dall'analisi della Tabella 2, si può notare come i servizi appartenenti alla categoria di 'servizi di avviamento' sono considerati quasi standard: una diretta conseguenza è che tutte le aziende coinvolte offrono la maggior parte dei servizi di questa tipologia. La situazione è simile anche per la tipologia 'servizi di R&S' dove, coerentemente con le caratteristiche del settore, tipicamente caratterizzato da prodotti con livelli medio-alti di personalizzazione, risulta abbastanza comune per le aziende offrire questo tipo di servizi.

La situazione cambia radicalmente per le altre categorie di servizio, dove i 'servizi per la base installata' e i 'servizi di ottimizzazione' sono ancora poco diffusi e i servizi di outsourcing risultano praticamente non implementati.

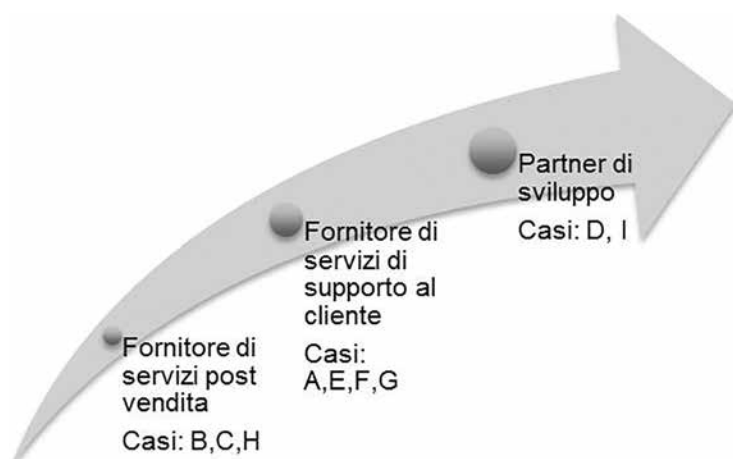


Figura 1. Rappresentazione delle tipologie di strategie emerse e clusterizzazione del campione

CASO	1. SERVIZI DI AVVIAMENTO	2. SERVIZI PER LA BASE INSTALLATA	3. SERVIZI DI OTTIMIZZAZIONE	4. SERVIZI DI R&S	5. SERVIZI DI OUTSOURCING
A	80%	73%	73%	100%	10%
B	60%	45%	9%	50%	0%
C	100%	45%	18%	83%	0%
D	80%	73%	27%	67%	0%
E	100%	55%	36%	83%	20%
F	100%	55%	45%	83%	30%
G	100%	73%	45%	83%	0%
H	100%	64%	36%	67%	20%
I	100%	55%	45%	83%	20%
# SERVIZI	5	11	11	6	10

Tabella 2: indicazione delle percentuali di servizi offerti per ciascuna tipologia

Oltre a confermare che, ancora oggi, il settore dei beni strumentali ha un'offerta di servizi tendenzialmente limitata ai servizi tradizionali, la ricerca ha inoltre tentato di identificare se la strategia adottata risulta coerente con il portafoglio ed eventualmente proporre delle azioni correttive per ristabilire l'allineamento: in base al cluster strategico di appartenenza, ogni azienda dovrebbe infatti prediligere l'offerta di una precisa tipologia di servizio, ossia quella maggiormente in linea con la propria strategia di servitizzazione.

Attraverso l'analisi del portafoglio di servizi è stata individuata quindi la 'strategia attuata': in particolare per le aziende che offrono prevalentemente le tipologie di servizi (1), (2) la strategia attuata è riconducibile a 'fornitore di servizi post-vendita', dove prevale la categoria (3) la strategia associata è stata quella di 'fornitore

di servizi di supporto al cliente' e infine per le aziende dove le categorie (4) e (5) sono risultate prevalenti, la strategia che i ricercatori hanno attribuito alle aziende è stata 'partner di sviluppo'. Stante questa attribuzione, nella Tabella 3 viene riportata: nella seconda colonna la 'strategia dichiarata', per come è stata esplicitata in fase di intervista, mentre nella terza colonna viene riportata la 'strategia attuata', attribuita sulla base delle analisi sul portafoglio di servizi; nell'ultima colonna viene espresso l'allineamento tra le due strategie, come segue:

- livello basso: fra la strategia desiderata e quella attuata vi sono due step di differenza;
- livello medio: fra la strategia desiderata e quella attuata vi è uno step di differenza;
- livello alto: la strategia desiderata e quella espressa dal portafoglio coincidono.

CASO	STRATEGIA DICHIARATA	STRATEGIA ATTUATA	ALLINEAMENTO
A	Fornitore di servizi di supporto al cliente	Fornitore di servizi di supporto al cliente	Alto
B	Fornitore di servizi post-vendita	Fornitore di servizi post-vendita	Alto
C	Fornitore di servizi post-vendita	Fornitore di servizi per il cliente	Medio
D	Partner di sviluppo	Fornitore di servizi post-vendita	Basso
E	Fornitore di servizi di supporto al cliente	Fornitore di servizi per il cliente	Basso
F	Fornitore di servizi di supporto al cliente	Fornitore di servizi post-vendita	Medio
G	Fornitore di servizi di supporto al cliente	Fornitore di servizi post-vendita	Medio
H	Fornitore di servizi post-vendita	Fornitore di servizi post-vendita	Alto
I	Partner di sviluppo	Fornitore di servizi per il cliente	Basso

Tabella 3. Strategia dichiarata in fase di intervista, strategia realmente attuata in base al portafoglio offerto e relativo allineamento



Come si può vedere dalla Tabella 3, sono poche le aziende che riescono a configurare la propria offerta allineandola agli obiettivi strategici aziendali. Questa situazione rappresenta spesso una forte criticità per le aziende: infatti, in mancanza di questo allineamento, la strategia desiderata non può essere realizzata, ma al tempo stesso viene fatta la strategia a cui corrisponde la categoria di servizio dominante. Di conseguenza la categoria prevalente di servizi offerti potrebbe attirare una certa tipologia di clienti, che non corrisponde al focus della strategia aziendale. Allo stesso modo la categoria dominante può influire su altri aspetti di business come la rete di erogazione dei servizi, il valore percepito del servizio, sia da parte dei clienti, sia all'interno dell'azienda ecc.

■ Offerta prodotto-servizio

Un'altra analisi chiave relativamente all'offerta di servizi nel focus group riguarda lo studio di quali componenti del servizio vengono proposti esplicitamente al cliente già durante la trattativa commerciale del prodotto e come questa offerta si è evoluta-evolverà nel tempo.

L'offerta di prodotto-servizio può essere espressa quantitativamente tramite livelli così definiti (Tabella 4):

- livello basso: al cliente vengono proposti, insieme al prodotto, servizi base come installazione, messa in servizio e training;
- livello medio: al cliente vengono proposti, insieme al prodotto, servizi base e contratti di manutenzione e/o monitoraggio remoto;

- livello alto: al cliente vengono proposti, insieme al prodotto, servizi base, contratti di manutenzione e/o monitoraggio remoto e servizi avanzati come consulenze pre e post vendita;

CASO	OFFERTA
A	Medio
B	Medio
C	Medio
D	Basso
E	Basso
F	Medio
G	Medio
H	Alto
I	Alto

Tabella 4. L'offerta prodotto-servizio

Alcune evidenze dai casi di studio più 'evoluti' sono di seguito brevemente presentati come best practice che possono offrire spunti per migliorare l'integrazione dell'offerta di prodotto-servizio. In particolare in fase pre-vendita nel caso H viene offerto un servizio di consulenza per facilitare l'orientamento del cliente su una specifica tecnologia mentre nel caso I viene offerto un servizio di ingegneria che studia i tempi ciclo e può arrivare anche a ridefinire il processo produttivo del cliente. Nel caso B viene incluso nel contratto di manutenzione uno sconto sull'eventuale ricambistica necessaria a seguito dei check up, per rendere più appetibile il contratto

al cliente. Nel caso D ad alcuni clienti vengono proposte prove del prodotto a pagamento propedeutiche alla vendita. In altri casi, invece, la prova viene offerta gratuitamente se mirata all'acquisizione di un cliente importante o all'ingresso in un nuovo mercato. Nel caso H inoltre viene proposto di collegare in remoto anche i prodotti vecchi, gratuitamente o dietro pagamento se sono richieste modifiche.

Una strategia orientata al servizio quindi, non può prescindere da un'offerta proattiva dei servizi. Molti clienti infatti potrebbero percepire l'esigenza di determinati servizi che sono disponibili a portafoglio, ma non vengono offerti. Il cliente potrebbe essere portato a pensare che se un servizio non viene esplicitamente proposto, non faccia parte del portafoglio dell'azienda e di conseguenza, non decide di richiederlo in prima persona. Quindi la mancata proposta del portafoglio completo dei servizi potrebbe portare l'azienda a perdere numerose occasioni di business.

■ Conclusioni

La letteratura e le best practice analizzate mostrano come siano molte le ragioni per cui oggi un'azienda dovrebbe integrare la propria offerta di prodotto tramite servizi e trasmetterne i valori correlati attraverso lo sviluppo di strategie orientate al servizio.

Innanzitutto, la componente di servizio spesso influenza la decisione di acquisto del cliente, soprattutto nei mercati B2B. Per il cliente, il servizio è indice di maggiore customizzazione ed elevata qualità. I servizi inoltre creano fidelizzazione, o addirittura dipendenza del cliente rispetto al produttore, nel caso dei servizi avanzati.

Ampliare il portafoglio servizi, inoltre, incrementa il flusso di ricavi, dal momento che il produttore acquisisce la responsabilità (e dunque anche crescenti rischi) di un numero maggiore di attività che caratterizzano il business dei propri clienti. Infatti il produttore inizia a offrire al cliente servizi che tradizionalmente quest'ultimo ha svolto fino a quel momento in autonomia. Per i produttori con un'ampia base installata, il fatturato generato dai servizi può essere uno o, in alcuni settori, due ordini di grandezza superiore a quello generato dalla vendita del prodotto. Si considerino per esempio le seguenti tre industrie: ferroviaria, automotive e personal computer. Il rapporto tra la spesa sostenuta dal cliente per l'acquisto del prodotto e quella per l'acquisto dei servizi durante tutto il ciclo di vita si attesta in media da 1 a 5 per i pc e da 1 a 20 per il settore ferroviario. Il business del service inoltre è tipicamente più profittevole del business del prodotto: mediamente la redditività per



i servizi e i ricambi è superiore del 75% rispetto a quella del prodotto. Per quanto riguarda i ricambi è necessario differenziare tra le parti commerciali e le parti prodotte dall'azienda stessa. Il margine generato dalle parti prodotte internamente è tra tre e cinque volte superiore rispetto a quello delle parti commercializzate.

Al fine di raggiungere appieno questi vantaggi, l'allineamento tra strategia desiderata e offerta di servizi offerti è molto importante, dal momento che a ogni categoria corrisponde una precisa strategia di servizio. Se non vi è allineamento tra le due, la strategia desiderata non solo non può essere realizzata, ma, al tempo stesso, viene realizzata la strategia a cui corrisponde la categoria di servizio dominante. Il risultato del mancato allineamento potrebbe quindi portare l'azienda a seguire un percorso di service differente da quello desiderato.

La crescente importanza del ruolo che i servizi giocano nella costituzione e nella difesa dei vantaggi competitivi fa sì che strategie aziendali incentrate solo sul prodotto – che portano a scelte obbligatoriamente reattive sul fronte dei servizi – non generino valore, né per il cliente né per l'azienda stessa.

Oggigiorno, data la crescente importanza che i servizi giocano nella costruzione e nella difesa dei vantaggi competitivi, è fondamentale che le aziende manifatturiere ripensino le loro strategie includendo obiettivi relativi allo sviluppo e valorizzazione dei servizi. Per competere nel mondo dei servizi avanzati abilitati dalle tecnologie, infatti, un approccio reattivo tipico dei servizi di assistenza tecnica non è chiaramente più sufficiente. Questo sforzo a livello strategico, d'altro lato, va ovviamente sostenuto con lo sviluppo di capacità e competenze all'interno dell'azienda e con una maggiore integrazione delle diverse funzioni aziendali a partire proprio tra quelle dell'ufficio tecnico e del service, senza dimenticare che il fine ultimo del servizio, la soddisfazione del cliente e la creazione di valore, devono essere sempre il punto di partenza di qualsiasi iniziativa di miglioramento.