

# Serviceability: sarà la nuova frontiera per gli OEM?

Il Servizio Post Vendita è interpretato, dai costruttori di macchine e impianti, come rendita del parco installato, modalità per differenziare l'offerta e risposta all'erosione dei margini conseguente ad una concorrenza agguerrita e a prodotti soggetti alla banalizzazione. Occorre domandarsi, però, se l'intangibilità, la simultaneità tra erogazione e consumo, la dipendenza delle performance dai comportamenti del cliente e l'eterogeneità della domanda possano essere gestite da culture product driven.



Molti Original Equipment Manufacturer (OEM), soprattutto in settori industriali, stanno avviando iniziative in ambito post vendita, nella convinzione che si tratti di una fonte di reddito di facile realizzazione (perché, di fatto, già se ne beneficia con la vendita di ricambi e la riparazione delle macchine) e di sicura redditività (perché il suo conto economico mostra margini irraggiungibili con la vendita degli impianti). Ulteriore presupposto è la (apparente) assenza di investimenti, la (presunta) conoscenza del mercato e la (ipotetica) padronanza del necessario know how. Su questi punti e sulla capacità dell'organizzazione di virare dalla cultura di prodotto a quella di servizio occorre, però, gettare uno sguardo più attento, consapevoli che il mercato "non riconosce a nessuno un pasto gratis".

## INQUADRAMENTO STRATEGICO ALLA SERVICEABILITY

Semplificando le diverse forme che può prendere un'offerta di servizi

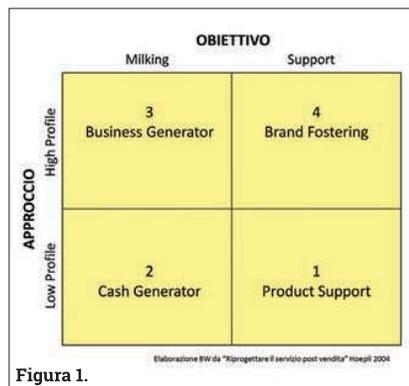


Figura 1.

a supporto di prodotti tecnici come attrezzature, macchine e impianti, è utile suddividerle in base a due dimensioni: l'obiettivo che ci si pone e l'approccio con cui lo si intende realizzare (Fig.1).

Si possono, così, distinguere quattro quadranti che identificano altrettante diverse concezioni di servizio post vendita:

1. Product Support: non si aggiunge nulla né all'organizzazione né all'offerta ma si cerca di sfruttare quel "male minore" rappresentato da resi da riparare e disponibilità di ricambi per migliorare il prodotto, preservare l'immagine dell'azienda e rispondere alle prescrizioni della normativa.
2. Cash Generator: rispetto al punto zero del Product Support, che interpreta il Service come un'imposizione per poter vendere, l'azienda tenta ora di sfruttare i margini di un mercato captive per aumentare fatturati e (soprattutto) utili. Di nuovo, però, l'offerta resta invariata (ricambi, riparazioni e training) e la partita si gioca aumentando i volumi e facendo efficienza nei processi.
3. Business Generator: l'idea imprenditoriale, in questo caso, vuole

essere innovativa ovvero vendere disponibilità invece di semplici oggetti, proponendo un'offerta che abbia la stessa dignità del Prodotto da cui proviene. Ciò comporta la creazione di un'Unità di Business con una propria organizzazione, un bilancio a se stante e un catalogo indipendente e originale. In particolare, se all'inizio si riconosce come Unique Selling Proposition la conoscenza del proprio prodotto facendo leva sul parco installato, non si esclude un'evoluzione successiva, anche su prodotti analoghi e/o della concorrenza.

4. Brand Fostering: quando a prevalere sul conto economico è l'immagine del marchio e la fidelizzazione del cliente, il Post Vendita torna ad essere a servizio del core business e perciò va valutato secondo principi di tempestività di risposta, equità di prezzo e qualità di esecuzione. L'obiettivo, infatti, esce di nuovo, come per il Product Support, dall'ottica del puro profitto e si misura in termini di reputazione, differenziazione e riacquisto conseguente a fattori come vita utile, costo di possesso e valore residuo del bene.

Volendo limitare il campo ad uno solo di questi quattro quadranti, da qui in avanti si farà riferimento al modello di Business Generator rimandando a futuri approfondimenti per esperienze e intuizioni relative agli altri ambiti.

## BUSINESS GENERATOR SALES STRATEGY

Ben si adatta alla concezione di Service come Business Generator una seconda tassonomia (Fig.2) generata incrociando la

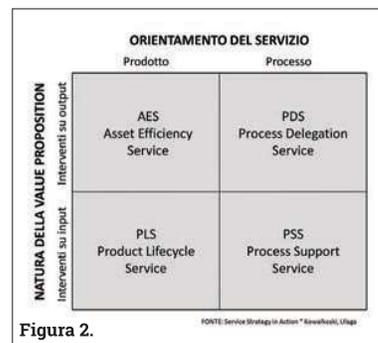


Figura 2.

natura della Value Proposition con il target dell'attività di post vendita. In sostanza (Box1):

- con la distinzione prodotto/processo si differenzia la performance della singola macchina rispetto all'attività su cui questa si colloca e di cui influenza i risultati;
- con la natura della Value Proposition si separa l'azione tra input (ciò che serve al cliente per lavorare) e output (ciò che gli crea rischi).

Si individuano, così, quattro diverse modalità di sviluppo dell'offerta:

- PLS (Product Lifecycle Service): è la formula più semplice, ereditata dal modello Cash Generator, per lanciare una BU Service. Si tratta di garantire elevati livelli di servizio nel "business as usual" dei ricambi

## ESEMPI ESPLICATIVI

### DI OFFERTA COMMERCIALE

- **PLS: un'azienda fornitrice di avvitatori industriali sta realizzando una soluzione Fast Track per cui i clienti associati, a fronte di una quota annua, ricevono un servizio di riparazione degli utensili in 3 anziché 15gg lavorativi in quanto il prezzo massimo della singola riparazione è fisso (ciò elimina i tempi di preventivo e accettazione/rifiuto), l'RMA (Return Material Authorization) è inviato in automatico a seguito del riconoscimento di un numero di matricola (inserito dal cliente sul portale del Provider) con richiesta di ritiro a un corriere espresso e creazione d'una Advance Note per l'entrata merci con preavviso di riparazione.**
- **AES: un produttore di pinze per saldatura a punti di resistenza ha avviato, con un produttore di Light Commercial Vehicle e un Istituto di Ricerca Universitario, uno studio sulle caratteristiche del processo di saldatura delle carrozzerie con cui individuare i key parameters, predittori di possibili guasti collegando, tramite l'inverter che gestisce l'utensile, degli smart sensor al proprio sistema operativo via protocolli internet compatibili alle specifiche di Manifattura 4.0**
- **PDS: una società EPC (Engineering Purchasing & Construction) nel settore dei forni per il cracking degli idrocarburi ha messo a punto un'offerta di acquisizione (buy back) di parti d'impianto di grandi raffinerie, per fornire, nei tempi e nelle modalità espresse da Service Level Agreement stabiliti a contratto, la trasformazione dei flussi in input secondo le specifiche convenute in output.**
- **PSS: un'azienda specializzata nella lavorazione dei cristalli per auto collabora da anni con un OEM per definire in codesign la forma e le caratteristiche aerodinamiche dei parabrezza dei nuovi modelli in sviluppo, fornendo consulenza sia tecnica (resistenza aerodinamica) che tecnologica (costo del prodotto).**

(es.: 7/7H24) e delle riparazioni (es.: Fast Track) utilizzando l'innovazione tecnologica di Manifattura 4.0 e soluzioni di pricing dedicate.

- **AES (Asset Efficiency Service):** in questo caso il campo d'azione passa dalla disponibilità all'affidabilità. In particolare alla riparazione si sostituisce la manutenzione e alla rapidità operativa la conoscenza di key parameter e algoritmi di data mining che consentano il monitoraggio e la prevenzione dei guasti (Prognostica).
- **PDS (Process Delegation Service):** qui il target dell'offerta si sposta dal prodotto al processo, con garanzia che questo, o una sua parte, assicurerà una definita prestazione. La proposta, stabilita in un Service Level Agreement, consiste ora nel sostituirsi al cliente nella

Box 1.

gestione di quegli impianti che, per gli aspetti tecnologici, possono essere meglio conosciuti dal Costruttore che non dagli Utilizzatori.

- **PSS (Process Support Service):** quando si consideri l'input di un processo e la sua ottimizzazione, lo scenario si sposta su quanto di più intangibile e ambiguo vi sia nel post vendita. Se, infatti, è evidente il buon funzionamento di un apparato o le condizioni rese da una fase di lavorazione, venendo all'oggetto di questo quadrante (training e consulenza) si fa indistinto il crinale della responsabilità dei risultati tra cliente e fornitore (è il fornitore che non ha sufficienti competenze o è il cliente che non ha fatto quanto gli è stato suggerito?).

### LA SCELTA DEI CLIENTI

Nella fase di avvio di un progetto di Servitization una decisione critica è individuare i clienti cui fare una proposta di apprendimento esperienziale, dove le due parti avranno modo di verificare la validità di una collaborazione, provando (e confermando) la bontà di ogni suo assunto (Box2).

## CUSTOMER READINESS

Box 2.

**A**lcuni fattori aiutano a individuare clienti sensibili a interventi evoluti di Servitization, i principali criteri sono:

- **Technological Adoption:** gli interlocutori comprendono il valore aggiunto che proviene dall'uso di tecnologie avanzate se già, di tali tecnologie, ne fanno uso (verificare se, negli ultimi anni, hanno investito in Manifattura 4.0 o in moderni strumenti software come MES/APS, CRM, DMS ecc.)
- **Market Context:** il cliente può aver inserito la Servitization nella sua strategia competitiva, oppure lo stanno facendo i suoi concorrenti o, ancora, sono i suoi clienti a chiederlo.
- **Organizational Adaptation:** esistono Direzioni (Marketing, Plant & Maintenance, Operations, IT), all'interno dell'organizzazione del cliente, che possano sostenere o abbiano il potere di sponsorizzare un intervento di Servitization.
- **Customer Loyalty:** un cliente che sia solo soddisfatto non basta per lanciare un progetto di Servitization, occorre che la relazione sia considerata non solo di fidelizzazione ma di utile ed equo rapporto tra le parti.
- **Market Visibility:** per i primi clienti occorre anche una valutazione della loro reputazione all'interno del settore in cui operano e della consistenza del segmento che rappresentano perché saranno i Testimonial di successive attività di sviluppo.
- **Data & Knowledge Sharing:** un cliente restio a comunicare dati di processo non può essere un partner per un progetto di Servitization evoluto.



Salone internazionale specializzato per l'intralogistica e il process management

31 Maggio – 2 Giugno 2022

Centro Fieristico di Stoccarda Germania

## INTRALOGISTICA DI PRIMA MANO

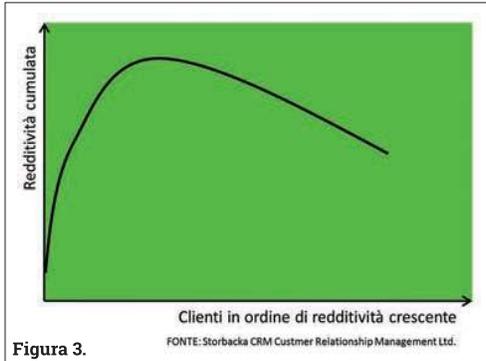


IL SETTORE SI RI-INCONTRA A STOCCARDA

Non mancate!

+49 (0)89 323 91-244  
logimat-messe.de

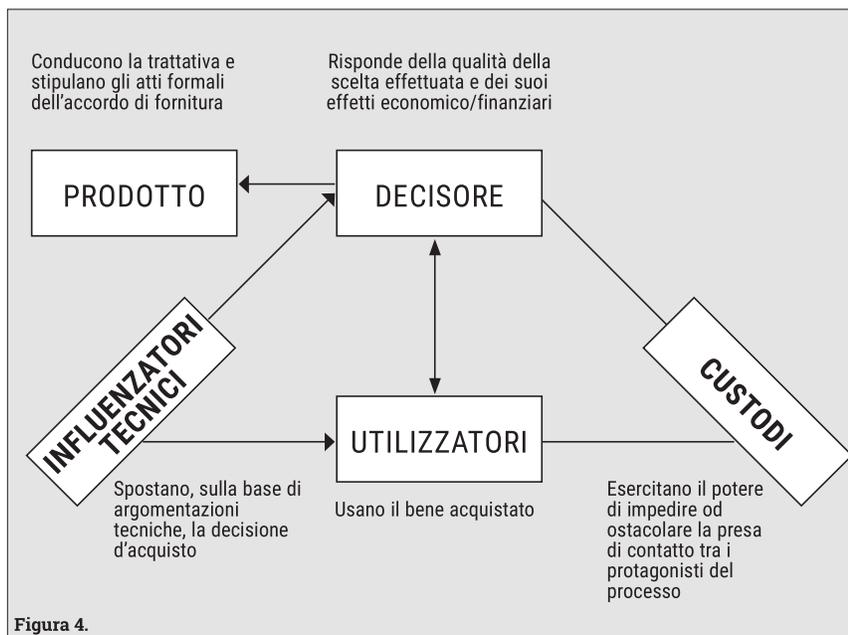
Oltre ad uno stadio iniziale, analoga valutazione andrà condotta in ogni contatto con altri prospect. È noto, infatti, che non tutti i clienti sono ugualmente remunerativi e che alcuni



rappresentano una zavorra, un costo non rilevabile, sostenuto da chi genera profitti per l'azienda. Se fosse possibile acquisire tutti gli oneri associabili ad ogni singolo rapporto di fornitura, conteggiando non solo i costi diretti industriali ma ogni altro costo attribuibile al comportamento del cliente (reclami ingiustificati, ricorso frequente a consegne ur-

genti, richieste al di fuori degli standard, modifiche tecniche a lavori completati ecc.) si otterrebbe una distribuzione dei margini per singolo account tutt'altro che lineare (Fig.3).

È evidente, inoltre, che il banco di prova della Servitization parte dal proprio parco installato con la premessa che chi ha progettato, costruito e collaudato la macchina è in grado, più di ogni altro, di modificarla in base alle indicazioni ottenute in field. Si parte, quindi, dai clienti attuali, non tutti necessariamente interessati a barattare un oggetto (l'impianto) con la sua funzione d'uso (ovvero la sua disponibilità). Individuato, dunque,



il cliente pilota in base alla sua posizione (stimata) sulla curva della redditività cumulata e ai criteri di Customer Readiness, occorre presentare, ad un suo esponente, l'idea di servizio ipotizzata. È utile riprendere, a questo punto, il modello decisionale che normalmente vige all'interno di un'azienda (Fig4).

## Management

Innanzitutto le scelte importanti non sono mai prese da un solo individuo, per quanto le procure glielo consentano. Si tratta sempre di valutazioni collegiali cui partecipano, oltre a chi condurrà la trattativa (l'Acquisitore), figure tecniche (gli Influenzatori e gli Utilizzatori) e collaboratori di fiducia (i Custodi) che possono accelerare o rallentare il processo. Pertanto, forti della conoscenza che si ha del cliente, occorre individuare un punto di ricettività (Fig.5), interessato ad approfondire i temi della Servitization, con cui avere un primo confronto, finalizzato a rilevare l'argomento di maggiore interesse per il punto di insoddisfazione (di norma all'interno della Direzione Industriale) e tentare una stima di costi e benefici percepiti.

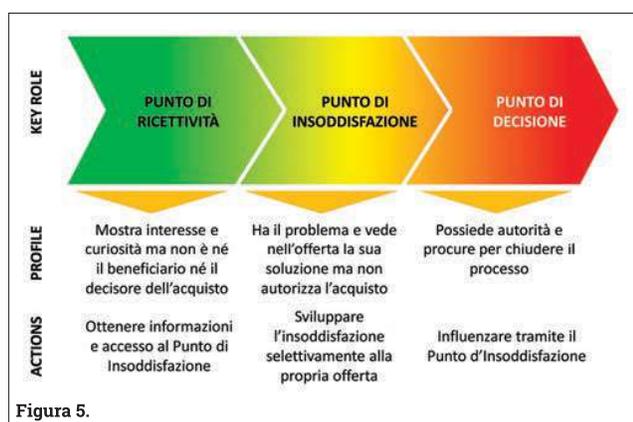


Figura 5.

Preparato il terreno con queste informazioni, si potrà intervistare il punto di insoddisfazione ragionando sul problema, sulle implicazioni e sulle opportunità che si aprirebbero con una soluzione alternativa. Sono questi gli elementi che l'Influenzatore Tecnico potrà usare con il Decisore per avviare una fase sperimentale in cui validare il servizio

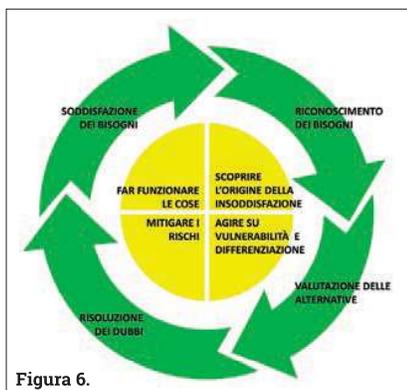


Figura 6.

proposto e poi estenderlo, da un'iniziale area modello, a tutti gli apparati in uso. Dal punto di vista del fornitore, dunque, il processo di vendita, in perfetta sovrapposizione (Fig.6) al processo d'acquisto del cliente, si articolerà nei seguenti passi:

- scoprire l'origine dell'insoddisfazione nell'incontro con il punto di

ricettività per valutare, in base ai bisogni dichiarati, se possa esservi spazio per un'offerta di Servitization;

- valutare le alternative disponibili insieme al punto di insoddisfazione ovvero:
  - mantenere lo status quo (a fronte di costi che si saranno potuti stimare ragionando nell'intervista);
  - rivolgersi alla concorrenza (ovvero a Riparatori General Purpose che danno minori garanzie ma sono forse più noti se non già presenti nell'organizzazione);
  - potenziare le risorse interne (Capacity & Capability di Operatori e Manutentori);

segnalando di ognuna l'elemento debole rispetto ad un servizio Post Vendita dell'OEM;

- intervenire nella discussione finale, perché la decisione favorevole risulti superiore alle altre alternative, risolvendo i dubbi residui con un'opera di riduzione dei rischi;
- seguire la realizzazione in field, gestendo gli imprevisti e gli intralci che non si potevano prevedere, e dando fiducia sia al cliente sia ai colleghi coinvolti in questi primi cantieri.

Come si può facilmente intuire, un tal modo di operare è ben lungi dall'illustrazione delle caratteristiche tecniche d'un impianto, dalla sistematica eliminazione delle obiezioni o dalla negoziazione di un prezzo e risponde alla diversità implicita nel confronto tra l'acquisto di un prodotto e l'acquisto di un servizio (Fig.7).

PRODOTTO	SERVIZIO
<b>FISICITÀ</b> (posso vedere ciò che compro)	<b>IMMATERIALITÀ</b> (neanche dopo l'erogazione posso giudicare la bontà del servizio)
<b>STANDARDIZZAZIONE</b> (ricerca di economie di scala)	<b>PERSONALIZZAZIONE</b> (adeguamento ai bisogni del cliente)
<b>SEPARAZIONE</b> (realizzazione del prodotto prima del suo utilizzo)	<b>CONTEMPORANEITÀ</b> (erogazione del servizio sincrono al bisogno)
<b>INTENSITÀ DI CAPITALE</b> (prioritari per la produzione macchine, impianti e magazzini)	<b>INTENSITÀ DI MANODOPERA</b> (prioritari per la produzione abilità, conoscenze e perizia)

Figura 7.

Questa differenza spiega perché, al di là del parco installato, è opportuno che la relazione cliente/fornitore preceda l'offerta di servizi. Non è sufficiente spiegarlo con la sola convenienza sia per chi

vende (minore sensibilità al prezzo) che per chi acquista (Box3).  
 Occorre ribadire, invece, che, se il servizio è innovativo (es.: orientamento al processo) alla base del rapporto di fornitura deve esservi la fiducia, da una parte, nelle capacità del provider di agire con professionalità e correttezza ma, dall'altra, della volontà del beneficiario del servizio, di collaborare e interpretare un ruolo attivo in un gioco a somma maggiore di zero.

## PROJECT LEADERSHIP

Qualsiasi sia la forma organizzativa scelta per proporre un'offerta di Servitization (Business Unit, Funzione, Business Process, Legal Entity a se stante) va escluso che la si possa realizzare al di fuori di una crescita organica. Non basta, infatti, acquisire un Centro di Assistenza indipendente o assumerne un manager per affidargli lo sviluppo dell'idea.  
 Occorre, invece, che chi vede l'opportunità, nel Comitato di Direzione

## ECONOMIE GENERATE DALLA FIDUCIA

**P**er il cliente, una relazione di fornitura longeva comporta diverse forme di convenienza economica riconducibili a costi :

- cognitivi, legati allo sforzo di ricerca di una alternativa e delle informazioni necessarie per qualificarla;
- emotivi, conseguenza di una minor percezione di rischio e ad una ancorché parziale riduzione dell'incertezza;
- operativi, sostanzianti da trasferte, prove, collaudi e, in generale, tempo per valutare le diverse alternative;
- strutturali, funzione della specificità dei bisogni e dei lock in cost della frequentazione e della conoscenza reciproca.

Box 3.

ne dell'azienda, sia sponsor e animatore della nuova impresa. Questa scelta non solo dà credibilità verso il mercato ma risulta necessaria per sostenere l'impegno, all'interno dell'azienda, nel realizzare le condizioni di esperienza, sperimentazione, condivisione e adattamento alla base di un approccio di validated learning (Box4).

## VALIDATED LEARNING

Box 4.

**U**n approccio comune al miglioramento delle performance è il trouble shooting: i problemi si presentano e vengono risolti come eventi isolati, confondendo esperienza e buon senso con banali esercizi per prove e tentativi.



**Un tale atteggiamento disorganico non può dare benefici consistenti, svilisce le capacità delle persone e ne deprime la buona volontà. Gli effetti di questi sforzi sono mediocri, imprevedibili e limitati nel tempo, motivo di delusione se confrontati con la fatica e l'impegno che hanno richiesto. Un approccio più sistematico consiste nella definizione di un obiettivo e in una serie di attività distribuite nel tempo e assegnate ai vari attori.**

**Benché più strutturato anche questo metodo non si dimostra efficace perché:**

- tende ad essere deterministico, a fronte di una realtà ignota e mutevole;
- crea un falso senso di definitezza ("Abbiamo un piano!");
- parcellizza le responsabilità perdendo la visione di sistema.



Una alternativa si fonda su frequenza e vicinanza tra Capo (Coach) e Collaboratore (Trainee) e mira a trasformare il pensiero scientifico in un comportamento abituale. L'intento è verificare un'ipotesi con un esperimento: se confermata, l'ipotesi diverrà un teorema dimostrato, se smentita porterà ad affinare gli assunti di partenza.

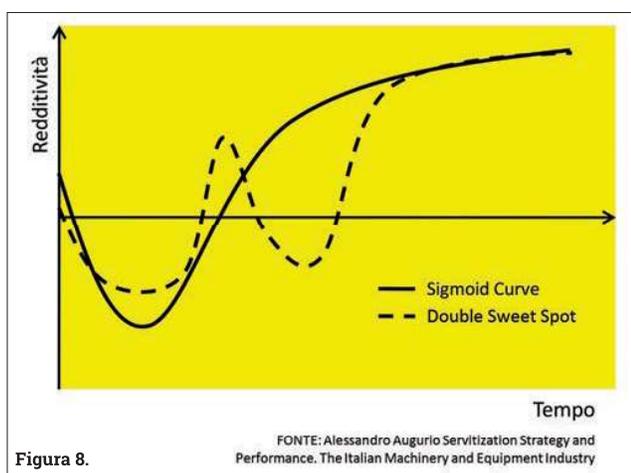
In questa logica il processo di apprendimento è:

- focalizzato (è chiara la direzione da prendere);
- realistico (parte dalla comprensione dello stato attuale della realtà);
- condiviso (non il "cosa possiamo fare" ma il "cosa dobbiamo fare");
- progressivo (PDCA e confronto aiutano a realizzare l'obiettivo).



## Management

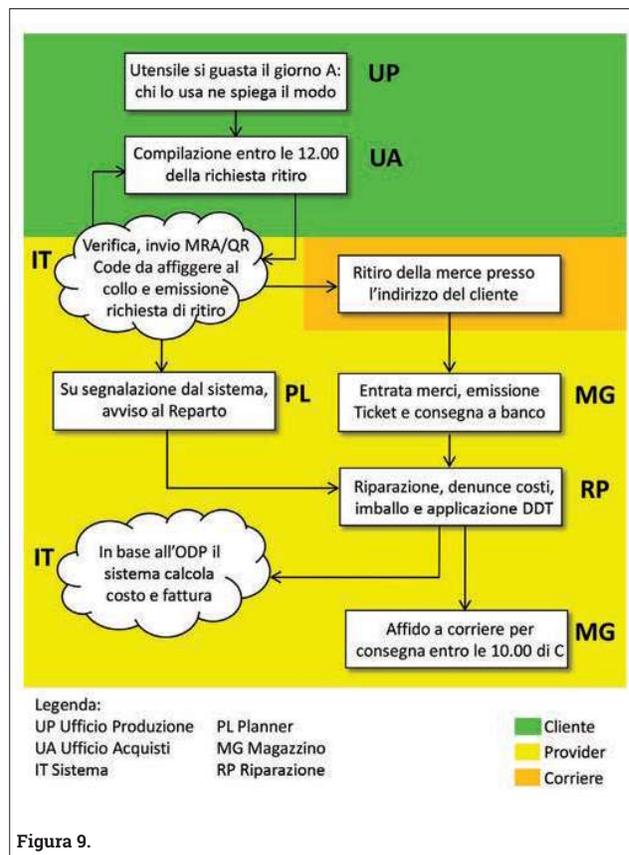
A capo dell'iniziativa vi è un Leader riconducibile alla figura del vasaio che ha bene in mente (vision) la forma da dare alla creta ma che adegua la pressione delle proprie dita e la velocità del tornio alla consistenza del materiale di cui dispone (execution). Soprattutto il Leader è "Skin in the Game", ovvero gioca reputazione e prestigio nel progetto di cui è convinto sostenitore. Questa sicurezza è fondamentale in quanto il percorso che porta ai primi successi è irto di iniziali sconfitte (Fig.8) e, a differenza del percepito da molti, prima di rendere il business redditizio occorre superare fasi negative, per altro caratteristiche dei flussi di cassa di un investimento.



Combattere in prima linea risponde anche ad una pillola di saggezza lasciataci in eredità da Henry Ford ("Chop your own wood, and it will warm you twice"), un invito a realizzare la strategia provandone di persona le difficoltà.

### TECNOLOGIA ICT PER IL POST VENDITA

Il contributo che l'Information & Communication Technology dà ai processi di Servitization è legato al fattore distintivo che li caratterizza: la compressione del tempo. Se è una valvola che blocca l'impianto e se l'arresto di quell'impianto ferma uno stabilimento, il prezzo che il cliente è disposto a pagare per sostituire la valvola è il mancato reddito risultante da ogni minuto di fermo. D'altro canto non basta conoscenza e buona volontà per ridurre i tempi di risposta di una riparazione, occorre che dati e informazioni viaggino in modo rapido e sicuro. Per riprendere un esempio già citato (vedi Box1 PLS) analizziamo nel dettaglio quale ruolo ha la tecnologia per consentirne la realizzazione. Ricostruiamo il caso per sommi capi (Fig. 9) ricordando che, nella



realtà, si riferisce ad un costruttore di avvitatori industriali, oggetti di peso e dimensioni contenute, che chiameremo ACME Srl:

- L'offerta Fast Track si presenta come un diritto di priorità nell'evasione delle riparazioni di utensili, identificati tramite matricola, coperti da un contratto annuale che prevede, a fronte di un audit e del pagamento di un abbonamento mensile, l'impegno di ACME Srl a non fatturare nessun intervento oltre la soglia del 10% del listino di vendita di quel particolare prodotto e a rispondere in tre giorni alla richiesta del cliente.
- Se un utensile in Fast Track si rompe entro le 12.00 del giorno A, il sistema, previo accesso del cliente ad un'area riservata sul sito di ACME Srl e inserimento del numero di matricola con la descrizione del guasto, scatena quattro azioni:
  - la richiesta di ritiro ad un corriere convenzionato (es.: EXP Ore 10.00) incaricato da ACME Srl (il ritiro avviene entro le ore 15.00 del giorno A);
  - l'emissione via mail di un'MRA (Material Return Authorization) con Quick Response Code (codice QR) da applicare al collo per associarlo alla richiesta;
  - la notifica a Magazzino di un ingresso prioritaria attesa

per il giorno dopo (Advanced Note);

- la segnalazione al Planner degli utensili da riparare perché siano valutate le risorse (personale e materiali) di cui si dovrà disporre.
- Il giorno B alle 10.00 il corriere consegna l'utensile in ACME Srl, con la lettura del QR Code, il sistema apre un Ticket e segnala al Magazzino l'urgenza di trasferimento del collo al Banco Riparazioni.
- Il Riparatore, che, informato dal Planner, sa dal giorno A su cosa dovrà intervenire, crea un Ordine di Riparazione sul Ticket, preleva i ricambi necessari da una cassetta destinata a ciascuna tipologia di utensile (ripristinandoli poi con dichiarazione di ore e materiali utilizzati), prepara l'imballo stampando la DDT (che inserisce nella pochette del corriere) e lo inoltra alle Spedizioni per il ritiro delle 15.00.
- Il giorno C alle 10.00 il corriere consegna l'utensile riparato mentre il sistema verifica il costo dell'intervento addebitandone la spesa al cliente entro il massimale convenuto.

Al sistema informativo, quindi, si attribuiscono diversi compiti:

- validazione della richiesta: il cliente accede alla propria area sul sito di ACME Srl solo se il contratto di Fast Track è valido e dà autorizzazione al ritiro (con il collegamento al sito di prenotazione delle chiamate del corriere) solo se la matricola dell'utensile è inserita tra quelle cui è attribuito il servizio;
- blocco cliente: in caso di mancati pagamenti e/o di contenziosi in corso, l'accesso al portale viene negato spiegandone i motivi tramite un Instant Message;
- il sistema predispose un Ticket attraverso la stampa del QR Code rendendo immediata l'entrata merci e semplificando l'apertura di un Ordine di Riparazione dove verranno caricati i tempi di lavoro e i pezzi di ricambio utilizzati;
- a fine mese, eventualmente accorpendo, oltre al canone, tutti gli interventi effettuati, il sistema propone una fattura cumulativa tenendo conto delle soglie concordate nel contratto e dei costi d'intervento, ed emette un ribaltamento interno degli oneri sostenuti dalla BU Prodotto con un mark up che conteggi i prezzi di cessione.

Senza un supporto ICT, con gestione manuale delle richieste, si stima una capacità di far fronte a non più di 5/6 contratti all'anno e un lead time (da richiesta a rientro dell'utensile) di 5gg lavorativi per un esercizio, quindi, limitato alle prime fasi del validated learning, ben lontano dalle ambizioni di una profittevole Business Unit.

## COMMENTI

Da esperienze di business development nel Post Vendita si traggono alcune utili riflessioni:

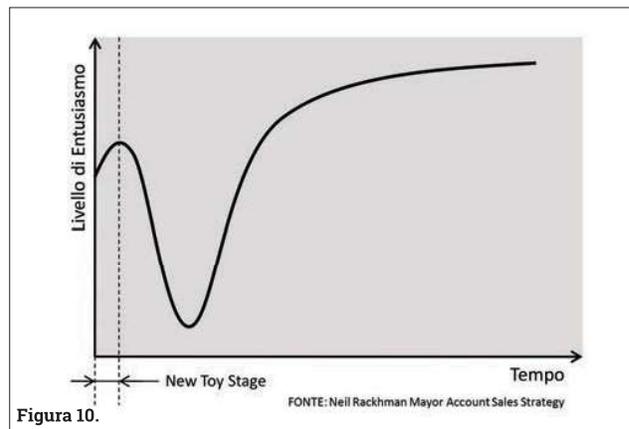


Figura 10.

- The Motivation Dip: un elemento di novità nel processo di vendita del servizio è l'introduzione di una fase (Soddisfazione dei Bisogni) in cui l'attore della proposta si fa carico di portare il cliente al risultato promesso. Si tratta di una fase nuova perché chi costruisce impianti raramente si preoccupa del loro effettivo utilizzo una volta firmato il verbale di collaudo. Nel caso della Servitization non solo vale la "word of mouth", la pubblicità che un cliente soddisfatto fa, motu proprio, della soluzione realizzata, ma, soprattutto, vale la referenza di un progetto riuscito per nuovi clienti in difficoltà nel valutarne a priori il risultato. Attivare una collaborazione cliente/fornitore non è plain sailing. Di solito, superato il momento iniziale del New Toy Stage (Fig.10), in cui novità ed entusiasmo compensano l'attrito di primo contatto, le difficoltà di comunicazione e di coordinamento, soprattutto tra coloro che di questo servizio dovrebbero beneficiare, possono riportare alla routine delle soluzioni precedenti. In questa fase è essenziale risolvere le criticità nell'organizzazione del cliente ed evitare l'insabbiamento del progetto.
- Customer Intimacy: l'introduzione di una offerta di Servitization può avviare una strategia più ambiziosa, caratterizzata da un impegno ancora più diffuso all'interno dell'organizzazione. In generale, si possono distinguere, infatti, tre strategie di business (Fig.11) a seconda che si possieda una competenza distintiva:



Figura 11.

## Management

- nell'abbattimento dei costi di produzione (Operational Excellence);
- nel rinnovo continuo della gamma prodotto (Product Leadership);
- nello sviluppo di ogni cliente come fosse un mercato a sé (Customer Intimacy).

È evidente che la Servitization porta a spostare l'asse del business development sulla terza di queste ipotesi, con il coinvolgimento di tutte le risorse aziendali nella creazione di valore attraverso nuovi servizi. Se si considera, ad esempio, la realizzazione di un centro di lavoro, si tratterà di intervenire in ogni fase (Fig.12) del ciclo vita del prodotto, proponendo interventi personalizzati (Fig.13) e agendo come un partner ovvero come chi condivide il rischio d'impresa con il cliente (es.: servizi Pay Per Use).

- Cultura del Servizio: l'assenza dei magazzini, punti di discontinuità dove è possibile disarticolare i processi, rende la trasversalità una condizione necessaria per ben operare. Mai come in questo caso, quindi, è essenziale il passaggio dalla mentalità a silos, dove si lavora all'interno di chiare e definite aree di competenza e responsabilità gerarchica, ad un'organizzazione per progetti, dove ogni opportunità, cioè ogni cliente, viene approcciata come una nuova area di sviluppo, con proprie peculiarità, esigenze e modalità d'interazione. Ben lontani dallo smantellamento delle Funzioni, entro cui si sviluppa il know how, una cultura del servizio richiede il pervasivo utilizzo di una logica di Team. Ora, un Team si differenzia da un gruppo di lavoro perché non solo è costituito da professionisti uniti da un unico, comune obiettivo, ma anche perché costoro sono capaci di seguire lo stesso processo di descrizione, misura,



Figura 12.

analisi, realizzazione e controllo a posteriori nell'affrontare e risolvere i problemi. In mancanza del senso di appartenenza ad un'impresa condivisa, animata da un comune impegno alla customer satisfaction, l'ipotesi di costruire un business di servizi è intrinsecamente debole.

Se il mercato premia l'originalità e se quello che è facile è già stato fatto, l'introduzione di un After Sales Business potrebbe sembrare un'iniziativa complicata e dall'incerto destino. Al contrario, con intuito e buon senso, usando validated learning e tutto il potenziale di buona volontà e reputazione disponibile all'OEM, un'offerta di servizi semplice da comunicare e valutare per il cliente, può diventare davvero la leva di differenziazione, oltre che di crescita di fatturati e marginalità, così necessaria a chi opera in mercati maturi.

Fase	Funzione	Produzione	Ufficio Vendite	Logistica	Ufficio Tecnico	Sistemi Informativi	Post Vendita
Installazione		Tracciabilità di componenti critici e collaudi in un'area riservata sul portale dell'OEM		Tracking delle spedizioni e packing list elettronica per il dispatching dei colli in arrivo	Sviluppo di funzioni sw aggiuntive e connessione ad altro firmware del cliente		
Utilizzo					Sistemi di rilevazione dell'errore umano (Poka Yoke)	Dati per il controllo di processo (es.: efficienza e produttività) e blind benchmark con altri clienti	Tutorial per l'Autonomous Maintenance
Manutenzione		Riparazioni in Fast Track (es.: un terzo del tempo altrimenti richiesto)		Ricambi disponibili 7/7H24 con riconoscimento visuale del componente tramite realtà aumentata			Offerte di Preventive e/o Predictive Maintenance
Smaltimento				Certificazione di recupero rifiuti apparecchiature elettriche ed elettroniche (RAEE)			Offerta di recycling, permuta, retrofit
Riacquisto			Scomposizione del prezzo in una quota fissa e una variabile (Pay per Use)				Destocking dei ricambi, consulenza preventiva ed estensione della garanzia

Figura 13.