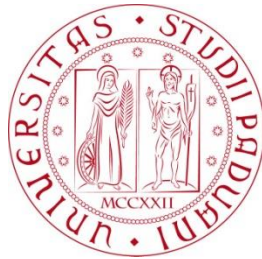


Università degli Studi di Padova
Dipartimento di Scienze Statistiche
Corso di Laurea Triennale in Statistica e Gestione delle Imprese



Offerte complesse di prodotti-servizi: la full-line in Maschio Gaspardo

Relatore: Prof. Marco Paiola
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Laureanda: Giulia Andreella
Matricola N. 1011309

Anno Accademico 2013/2014

INDICE

1. Introduzione	5
2. Posizionamento strategico, full-line e offerta di servizi	8
2.1. La strategia di base.....	8
2.1.1. Come si evolve l'orientamento aziendale.....	10
2.2. Full-line.....	12
2.3. I servizi offerti.....	14
2.3.1. Perché offrire i servizi.....	15
2.3.2. Dai servizi integrati alle soluzioni complete.....	17
2.3.3. Come offrire i servizi.....	19
3. Il caso: Maschio Gaspardo	24
3.1. Storia dell'Azienda.....	24
3.2. I prodotti ed i servizi offerti dall'Azienda.....	25
3.2.1. La qualità come un presupposto.....	25
3.2.1.1. La creazione di lame resistenti certificate Maschio.....	26
3.2.2. Lo sviluppo di nuove tecnologie.....	26
3.2.3. Alcuni elementi di forza dell'Azienda: assistenza e ricambi.....	27
3.2.4. Concessionari e rivenditori del Gruppo.....	27
3.2.5. Il trasporto dei prodotti finiti.....	28
3.2.6. I servizi finanziari (e non solo) per agevolare il cliente.....	28
3.3. Le sfide affrontate e da affrontare.....	29
3.3.1. Come è vista la concorrenza da Maschio Gaspardo.....	30
3.3.2. L'acquisizione di altre aziende.....	32

3.3.2.1. I motivi delle acquisizioni.....	33
3.3.2.2. I problemi che nascono dalle acquisizioni.....	34
3.3.2.3. Adeguamenti a livello organizzativo dopo le acquisizioni...	35
3.4. Il presidente Egidio Maschio.....	36
4. Conclusioni.....	38
5. Testo dell'intervista.....	41
6. Bibliografia.....	43
7. Ringraziamenti.....	45

1 Introduzione

Il settore agricolo industriale, soprattutto al di fuori dell'Italia, è strutturato in imprese di grandissime dimensioni che necessitano di macchinari efficienti per le lavorazioni sia del terreno sia delle colture; oltre ai tradizionali macchinari ancora impiegati dalle aziende di media dimensione, grazie alle nuove tecnologie si è potuta soddisfare la domanda delle aziende più grandi. Per continuare ad operare in questo settore, i fornitori si sono evoluti da aziende mono ad aziende multi prodotto, trasformando la loro organizzazione.

Altra strategia necessaria è stata quella di non offrire soltanto prodotti tangibili ma allargarsi anche all'offerta di servizi. Non basta più vendere singoli prodotti al cliente, ma è necessario proporre soluzioni integrate di beni e servizi che lo portino a scegliere, anche in presenza di prezzi maggiori rispetto ai concorrenti, il prodotto aziendale rispetto ad un altro.

Le decisioni sull'ampiezza della linea di prodotto hanno impatti diversi in ambito produttivo ed in quello commerciale: la produzione preferisce mantenere interruzioni di processo al minimo e, di conseguenza, scoraggia la proliferazione dei prodotti; il marketing invece, privilegiando le esigenze di consumatori eterogenei e per guadagnare quote di mercato, è maggiormente orientato ad una linea di prodotti più ampia.

Le imprese che negli anni sono riuscite a rimanere nel mercato sicuramente hanno una propensione per l'innovazione, ossia mettono in discussione il proprio concetto di business e si addentrano in nuovi mercati con nuovi prodotti e nuove strategie d'azione.

La tesi è strutturata in due macro aree.

La prima parte dello scritto tratterà di strategie di base, in particolare quelle significative rispetto al caso aziendale trattato; di full-line (completamento della gamma di prodotti); di servizi che vengono offerti come ampliamento del proprio portfolio prodotti.

Nella seconda parte verrà analizzato il caso aziendale "Maschio Gaspardo Unigreen", gruppo manifatturiero che opera nel settore agricolo. Partendo da una breve introduzione storica, viene analizzata la strategia scelta dall'Azienda: i servizi che questa è in grado di offrire ed i motivi che hanno spinto il Gruppo ad ampliarsi acquisendo molte imprese minori.

L'azienda presa in considerazione è interessante dal punto di vista della strategia di base poiché, oltre a dare la qualità e una vasta gamma di prodotti, è riuscita, attraverso un processo di riorganizzazione, ad avere anche una sensibile riduzione dei costi.

Si parlerà di come, da piccola azienda familiare, il Gruppo, acquisendo varie imprese, sia riuscito ad ottenere, oltre ad un'ampia gamma, anche dei prodotti innovativi (macchine agricole che svolgono più lavori contemporaneamente). Inoltre l'Azienda è riuscita ad affrontare e superare le difficoltà che si possono riscontrare dall'acquisto di altre imprese, soprattutto per aziende a conduzione familiare quale è la Maschio Gaspardo Unigreen.

Lo studio del caso aziendale è stato coadiuvato dall'intervista, presso la sede Maschio Gaspardo di Campodarsego (PD), alla dott.ssa Wendy Muraro, che molto gentilmente ha messo a disposizione il proprio tempo e la propria

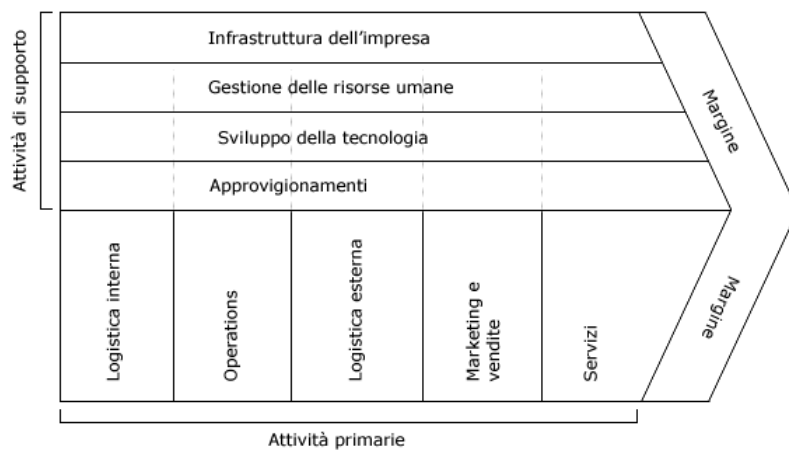
professionalità permettendomi di intervistarla e aiutandomi così nella realizzazione di questo progetto di tesi.

2 Posizionamento strategico, full-line e offerta di servizi

2.1 La strategia di base

Ai fini di una corretta strategia aziendale¹ è necessario capire quali sono le attività primarie dell'azienda e quali sono le attività di supporto; a questo scopo Porter (1987, p.13) offre uno schema efficace di quella che prende il nome di "catena del valore" (Figura 1).

Figura 1: La catena del valore di Porter



Le attività di supporto sono trasversali a tutto il processo, che parte a monte con la produzione o l'approvvigionamento delle parti componenti e arriva fino al cliente finale. Le attività primarie invece si posizionano in un certo momento della catena, ed ognuna di esse dà un vantaggio competitivo diverso all'azienda. Individuare e migliorare quelle che sono le attività maggiormente apprezzate dai clienti può portare l'azienda ad essere

¹ Per Porter la strategia è "una formula circa il modo di competere dell'impresa, gli obiettivi da conseguire e le politiche necessarie per raggiungere gli obiettivi" (Porter, 1982, p.3)

preferita rispetto ad altre diventando così attività strategiche da tenere all'interno, le altre potranno essere decentrate e/o prodotte all'esterno.

L'azienda presa in esame da questa tesi ha scelto di tenere internamente tutte le attività considerate primarie da Porter ma non solo quelle.

Una delle attività solitamente intesa di supporto riguarda l'approvvigionamento e la produzione delle parti componenti: si vedrà come nel caso analizzato, proprio questa diventa invece strategica per l'azienda stessa².

Hill e Hoskisson (1987) fanno notare come l'integrazione verticale aumenti il valore aggiunto grazie alle economie di scala, di integrazione, di scopo³ da un aumentato controllo sulle fonti di materia prima o sui punti di vendita; inoltre si eliminano i costi di transazione esistenti nel mercato di scambio: costi di elaborazione e monitoraggio dei contratti e costi di intervento opportunistico di uno dei partner. Un altro punto di forza dell'integrazione verticale sono le politiche di approvvigionamento di materie prime e parti componenti, lo sviluppo di tecnologia e dei sistemi di distribuzione condivisi. Una volta individuate le risorse e le competenze di cui dispone l'impresa è necessario guardare anche il settore nella quale opera per decidere dove collocarsi; solo allora verrà decisa una strategia su cui basarsi.

La strategia di base adottata può essere di due tipi: la differenziazione o la leadership di costo.

Quando si parla di vantaggio di costo, ovvero avere meno costi rispetto alle imprese concorrenti, quello di cui deve disporre un'azienda sono:

² Si veda a riguardo il paragrafo 3.2.1 e il 3.3.2.1

³ Le economie di scopo si verificano quando è più conveniente la produzione accorpata di prodotti multipli piuttosto della produzione di prodotti separati (AA. VV., 2004, p. 252).

- economie di scala;
- economie di esperienza;
- tecniche di produzione evolute(per esempio possedere tecnologie esclusive);
- costi di approvvigionamento inferiori rispetto ai concorrenti(come fornitori che fanno prezzi agevolati);
- progettazione del prodotto più efficiente;
- piena utilizzazione della capacità produttiva;
- efficienza operativa residuale, cioè la possibilità di mettere in gioco ulteriori capacità produttive e organizzative al momento del bisogno.

Quando invece si parla di differenziazione la cosa importante è offrire “qualcosa di unico cui gli acquirenti attribuiscono un valore che va al di là della semplice offerta basata sui bassi prezzi” (Porter, 1985, p.120); il valore di cui parla Porter prende il nome di premium price e viene attribuito appunto ad un bene che ha qualcosa di diverso dai prodotti offerti dalla concorrenza. La differenziazione “è estesa a tutte le funzioni ed è incorporata nell’identità e nella cultura di un’impresa” (Grant, 2011, p.307).

L’azienda qui analizzata ha deciso di seguire la via della differenziazione, decisione presa a fronte dei cambiamenti avvenuti nel mercato.

2.1.1 Come si evolve l’orientamento aziendale

Storicamente (ma anche oggi possiamo trovare presenti questi tre orientamenti in aziende diverse, poiché diversi sono i mercati) si è arrivati ad un orientamento al mercato dopo varie fasi. Inizialmente è prevalso

l'orientamento al prodotto poiché i presupposti erano: un alto costo del prodotto e presenza di una domanda superiore all'offerta. Il focus di questo orientamento era la produzione; grande capacità produttiva consente economie di scala e di apprendimento e permette diminuzioni di costi che si riflettono sul prezzo. L'azienda Maschio Gaspardo è partita, nel 1964, con la sola produzione di fresatrici.

Il passaggio successivo è l'orientamento alla vendita, i presupposti sono che l'offerta superi la domanda e che ci siano varie alternative di prezzi e di prodotti per soddisfare lo stesso bisogno. È necessario allora fare pressioni sulla clientela; questo orientamento può funzionare solo nel breve periodo poiché suscita spesso reazioni negative da parte degli acquirenti.

Si arriva allora all'orientamento al mercato attraverso l'analisi e la valutazione dei bisogni dei clienti, che sono la base per la definizione dell'offerta aziendale. Offerta aziendale che non riguarda più solo i prodotti nel loro aspetto tangibile, ma riguarda anche la parte intangibile, cioè i servizi (a cura di Volpato G., 2003, p. 196-199).

Si parla di differenziazione dell'offerta quando sono le caratteristiche funzionali del prodotto ad essere enfatizzate. Nel caso analizzato, tra i tanti prodotti offerti dall'azienda, alcuni sono stati costruiti come macchine base e poi dotati di accessori che li rendono di volta in volta utilizzabili per scopi diversi piuttosto che produrre macchine diverse specializzate; questa scelta è stata molto apprezzata dai clienti.

2.2 Full-line

Maschio Gaspardo oggi offre una serie di prodotti che soddisfano quasi tutte le esigenze del settore (macchinari per l'agricoltura) ed il suo obiettivo è quello di completare il portfolio prodotti.

Un'azienda sceglie la strategia di diversificare la produzione per vari motivi che possono essere interni od esterni (Rispoli, 2002, p. 320-323):

- Motivi interni:
 - ottenere la saturazione degli impianti di produzione qualora sia possibile utilizzarli per più prodotti (eccedenze non temporanee di capacità);
 - sfruttare la ricerca e sviluppo (R&S): ciò che viene effettuato in una divisione potrebbe influenzare le operazioni di un'altra. A meno che non ci sia un sistema aziendale per individuare tali opportunità, le possibilità potrebbero passare inosservate (Hill e Hoskisson, 1987);
 - l'evidenza di avere maggiori profitti espandendo la linea;
 - la possibilità di sfruttare il bagaglio di esperienze in possesso. Ciò si realizza solitamente nel tempo, è una continua "attività di leverage" in quanto lo sviluppo di nuovi business fa leva sulle core competences che vanno condivise ed ampliate;
 - l'individuazione di potenziali sinergie tra le diverse linee;
 - la riduzione del rischio complessivo a fronte di mutamenti settoriali ed ambientali;

- ottenere maggiori quote di mercato e volumi di vendita complessivi.
- Motivi esterni:
 - le caratteristiche strutturali e dinamiche dell'offerta, come la presenza di concorrenti strutturalmente più forti, in mercati appetibili, che rende quasi obbligatoria la decisione di espandersi;
 - le caratteristiche strutturali, qualitative e quantitative della domanda;
 - la stasi o la crisi tendenziale della domanda dei prodotti delle linee esistenti.

Hill e Hoskisson (1987), citando Williamson, ricordano che:

- le imprese multi prodotto devono avere una separazione delle funzioni strategiche ed operative ma entrambe devono perseguire la massimizzazione del reddito;
- ci deve essere autonomia funzionale delle divisioni, il contributo di ciascuna alla redditività deve essere osservabile e misurabile;
- le risorse generate dalle divisioni non necessariamente vanno ridistribuite proporzionalmente;
- vanno usati incentivi aziendali per i dipendenti per promuovere un comportamento adeguato agli obiettivi da perseguire;
- è necessario uno staff di controllo alle varie divisioni per ridurre al minimo le informazioni che arrivano alla sede centrale.

Kekre e Srinivasan (1990) hanno svolto una ricerca per capire se effettivamente c'era un beneficio economico nell'ampliare la linea di prodotti nelle aziende industriali; il loro campione è stato di 1400 imprese statunitensi.

Oltre a sottolineare gli aspetti già presi in considerazione dagli altri autori citati in questa tesi, Kekre e Srinivasan evidenziano l'importanza di tener conto dell'effetto cannibalizzazione che si ha quando prodotti simili della stessa azienda vengono immessi nel mercato e si contendono la stessa tipologia di clientela. I risultati da loro raggiunti mostrano che ampliando la linea di prodotti, generalmente aumenta la quota di mercato ed anche la redditività dell'impresa; per ottenere questo obiettivo è spesso necessario riorganizzare la struttura produttiva, utilizzando tecniche di just-in-time e di riduzione dei tempi di attrezzaggio; anche le strategie di marketing e distributive vanno adattate all'ampliamento dell'offerta.

2.3 I servizi offerti

Nell'ambito dell'azienda manifatturiera, è sempre più difficile trarre vantaggio competitivo solo dalla differenziazione del prodotto. Molte aziende si sono allora evolute ampliando l'offerta anche ai servizi. (a cura di Volpato G., 2003, p. 199).

2.3.1 Perché offrire i servizi

Sono tanti i motivi per cui le aziende manifatturiere si sono evolute nell'offrire alla clientela non soltanto i loro prodotti ma anche servizi ad essi collegati.

Una volta che il prodotto ha raggiunto la fase della maturità, è molto difficile riuscire a differenziarlo ulteriormente rispetto ad altri prodotti concorrenti presenti nel mercato; trovare nuovi prodotti non è così semplice, implica costi di ricerca, progettazione, sviluppo che non tutte le aziende sono disposte a sostenere. In molti settori le differenze tecniche e prestazionali tra prodotti concorrenti sono spesso minime e quindi impercettibili.

I servizi sono meno visibili e più dipendenti dal lavoro, quindi più difficili da imitare: questo può renderli una fonte sostenibile di vantaggio competitivo (Davies, 2004; Gebauer, Fleisch e Friedli, 2005; Oliva e Kallenberg, 2003).

Tra le varie possibilità che un'impresa ha, per mantenere il proprio vantaggio competitivo e la quota di mercato, è quella di espandersi a monte e/o a valle.

Avvicinarsi al cliente, e quindi dirigersi a valle, è una strategia percorsa da molti poiché:

- L'azienda conosce bene il cliente e le sue necessità, come pure i propri prodotti e i mercati di riferimento, quindi è più semplice offrire servizi accessori mirati con lo scopo di fidelizzare il cliente. La fedeltà del cliente è il modo migliore per battere la concorrenza: l'obiettivo non deve per forza essere quello di avere la maggiore quota di mercato, ma piuttosto quella di avere una relazione forte e stabile con i propri clienti. I servizi devono quindi essere forniti durante tutto il

ciclo di vita del prodotto (acquisto, installazione, funzionamento, aggiornamenti, smantellamento, ecc). Oggi è la bontà della combinazione prodotto-servizio a permettere la fedeltà della clientela, poiché vengono minimizzati i costi complessivi, (Wise, 1999);

- i servizi generalmente forniscono margini superiori rispetto ai prodotti e fonti di entrata più stabili in quanto *“they are resistant to the economic cycles that drive investment and equipment purchases”* (Oliva e Kallenberg, 2003); a volte i maggiori margini offerti dai servizi sono solo sperati e non sempre si riescono a realizzare (Gebauer, Fleisch e Friedli, 2005);
- offrire un servizio permette di ottenere ricavi accessori supplementari, ad esempio l'utilizzo di parti di ricambio originali (prodotte in casa) (Oliva e Kallenberg, 2003);
- sempre più spesso i clienti chiedono servizi ai fornitori di prodotti. Se l'offerta è di qualità, l'azienda cliente è meno disponibile a cercare altrove risparmiando così tempo e spesso anche denaro (Oliva e Kallenberg, 2003);
- a volte i diretti concorrenti non entrano nel business dei servizi per la loro avversione al rischio, permettendo così all'azienda di avere un vantaggio competitivo almeno nel breve periodo (Gebauer, Fleisch e Friedli, 2005);
- non sempre i diretti concorrenti riconoscono il potenziale economico dei servizi, in particolare nel caso di prodotti molto costosi. Essi

pongono un'enfasi eccessiva alle caratteristiche evidenti e tangibili del prodotto rinunciando così ad entrare nel business dei servizi (Gebauer, Fleisch e Friedli, 2005).

2.3.2 Dai servizi integrati alle soluzioni complete

Svariati autori hanno individuato tipologie diverse di servizi:

- Secondo Wise e Baumgartner (1999) esistono quattro modelli di business a valle:
 - **I servizi integrati:** si riferiscono alla possibilità data spesso dalle nuove tecnologie digitali, di creare un nuovo prodotto che altro non è se non l'accorpamento di servizi precedentemente offerti come tali. L'autore cita l'esempio di Honeywell che aveva creato il Airplane Information Management System (AIMS), il quale legava i sistemi aerei con microprocessori e software sostituendo una varietà di compiti che prima venivano svolti manualmente, consentendo alle compagnie aeree di ridurre i costi del lavoro, la velocità dei tempi di consegna degli aeromobili, e migliorarne l'efficienza complessiva.
 - **I servizi completi:** riguardano i vari aspetti della vita del prodotto, dalla fornitura di parti componenti di ricambio al finanziamento per l'acquisto di prodotti dal costo importante alla gestione delle manutenzioni, ecc...

- **Le soluzioni integrate:** si hanno quando si combinano prodotti e servizi in un'unica offerta per rispondere alle necessità del cliente. Il caso di studio preso in esame in questa tesi ad esempio, offre una garanzia a vita su lame e coltelli di propria produzione.

Davies (2004) sottolinea che per offrire soluzioni complete alle esigenze dei loro clienti, le imprese dovranno essere in grado di sfruttare una serie di funzionalità aggiuntive, dalla progettazione alla rottamazione, compresi la consulenza aziendale ed i finanziamenti.

- **Il controllo di distribuzione:** avviene quando l'azienda si fonde con una o più imprese a valle che forniscono la distribuzione del prodotto diventando essa stessa distributrice. Questo è stato ben compreso da Maschio Gaspardo che dispone di un proprio servizio logistico soprattutto per le grandi macchine⁴.

- Secondo Mathieu (2001) c'è una distinzione tra:

- **Service supporting the supplier's product (SSP):** si ha quando un servizio supporta il prodotto del fornitore ed è visto come servizio standard quali i servizi post-vendita. L'obiettivo è quello di garantire la funzionalità del prodotto e facilitarne il suo accesso al cliente. Le variabili interessate sono le parti

⁴ Si veda a riguardo il paragrafo 3.2.5

fisiche, tangibili ed i processi quali, ad esempio, i pezzi di ricambio e le manutenzioni programmate.

- **Service supporting the client's action in relation with the supplier's product (SSC):** si ha quando un servizio supporta l'azione del cliente in relazione al prodotto del fornitore ed è visto come un servizio altamente personalizzato quale il servizio di formazione in loco. Essendo servizi costruiti su misura del cliente, i protagonisti sono le persone; il coinvolgimento di aspetti relazionali e competenze professionali personali fidelizzano maggiormente i clienti (qualora siano soddisfatti) e rendono meno imitabile la nuova offerta aziendale.

Per entrambe le modalità i clienti intervistati dall'autore hanno dato come importante il servizio di supporto tecnico ed in primis la distribuzione fisica, intesa come *"fornire il servizio al momento giusto e nel luogo desiderato dal cliente"*. Dalle interviste Mathieu ricava che un SSC ed il processo utilizzato per assistere il cliente, riescono ad essere un forte mezzo di differenziazione che i clienti riconoscono.

2.3.3 Come offrire i servizi

La filosofia di fondo dei servizi offerti è molto simile a quella che sottende alla qualità: il cliente è al centro rispetto la strategia del servizio, il personale che lo attua ed i sistemi di supporto; l'azienda deve assolutamente curare sia i clienti sia i sistemi di supporto, i dipendenti devono facilitare il processo di

erogazione del servizio poiché la percezione da parte dei clienti è da loro determinata. La forza lavoro deve essere ben addestrata e motivata per operare al meglio (AA.VV., 2004, p.127). Il caso Maschio Gaspardo ha ben chiaro questo imperativo e lo mette in pratica addestrando tutti i dipendenti delle filiali ovunque si trovino nel mondo.

Rispetto alla distribuzione, le imprese potrebbero decidere di lavorare in partnership con distributori già strutturati, oppure bypassarli grazie a internet o a qualche altro nuovo canale (Wise e Baumgartner, 1999).

Gebauer, Fleisch e Friedli (2005) nel loro articolo fanno notare che un'impresa per riuscire a sostenere una strategia di servizio, deve avere oltre a capacità gestionali, le seguenti modalità organizzative:

- **Stabilire un processo di sviluppo del servizio chiaramente definito e orientato al mercato:** bisogna identificare le esigenze dei clienti per riuscire ad avere servizi di successo; incontrare i consumatori sta diventando una strategia sempre più utilizzata poiché fonte importante di idee per lo sviluppo di nuovi servizi. Le aziende che hanno avuto successo con l'offerta di servizi affiancati ai prodotti, hanno suddiviso in cinque fasi il processo di sviluppo: vengono individuate le esigenze del mercato, sulla base di queste vengono realizzate nuove idee di servizio, viene creato un concetto preliminare del servizio su cui viene fatto uno studio pilota, infine il servizio viene offerto alla clientela.
- **Concentrare le offerte di servizi sulle proposte importanti per il cliente:** vengono distinti servizi relativi al prodotto (al fine di

garantire il corretto funzionamento del prodotto o l'utilizzo da parte dell'utente e l'accesso ad esso) da quelli di assistenza clienti. Gli autori consigliano di ottimizzare i servizi relativi ai prodotti prima di offrire quelli relativi all'assistenza clienti poiché se i clienti sono soddisfatti del servizio offerto ai prodotti sono meno restii (riduzione del rischio percepito) a provare nuovi servizi di assistenza completi, quali ad esempio la gestione delle parti di ricambio e della manutenzione.

- **Avviare il marketing relazionale:** l'obiettivo è stabilire un rapporto di relazione continuo con i clienti per rendere i servizi "tangibili", cioè misurabili in termini monetari. Perché vi sia questo tipo di relazione, tra clienti e fornitore ci deve essere una comunicazione e un contatto continui (attraverso mail, newsletter, questionari e interviste, ecc); questo concetto è stato ripreso anche da Davies (2004). Inoltre, per offrire questo genere di servizi, bisogna responsabilizzare e formare le persone addette alla vendita ed i fornitori dei servizi circa le corrette modalità per riuscire a comunicare appieno, come farebbero coi prodotti, le opportunità offerte.
- **Definire una strategia di servizio chiara:** un'azienda, per riuscire a differenziarsi attraverso i servizi ha bisogno di una corretta strategia. Essa deve svilupparsi tenendo conto delle potenzialità interne dell'azienda, delle esigenze dei clienti, ma deve osservare anche il mercato globalmente (monitorando il potenziale di mercato e le tendenze future del servizio); tutto questo lo si riesce a fare se si dispone di una rete di vendita, di tecnici ed esperti esterni (per

esempio i reparti di ricerca del mercato) che raccolgono costantemente dati sui bisogni e le esigenze dei clienti attuali e quelli potenziali.

Ottenute le informazioni necessarie, nel processo di sviluppo vengono coinvolti tutti i reparti interessati alla strategia di servizio; in questo modo ogni persona prende consapevolezza della strategia nel suo complesso ed il coinvolgimento per essa diventa maggiore, migliorandone l'efficacia.

- **Stabilire un'organizzazione di servizio separata:** In un'organizzazione del servizio, oltre all'obiettivo aziendale principale esistono tanti sotto-obiettivi che servono a motivare i dipendenti e a fare in modo che, compiendo il loro lavoro nel modo migliore, tutti insieme contribuiscano al raggiungimento dell'obiettivo prestabilito. Solo in questo modo i dipendenti accetteranno gli obiettivi e si impegneranno; con obiettivi inadatti invece ci sarà demotivazione e i dipendenti non riusciranno a tirar fuori il loro pieno potenziale. Per scegliere i vari obiettivi, i dirigenti possono interpellare i loro lavoratori e chiedere opinioni a riguardo trovando l'obiettivo più indicato per le diverse persone.
- **Creare una cultura del servizio:** un servizio solitamente è visto come un'aggiunta al prodotto ma non è il ragionamento corretto da fare se l'azienda vuole salire di un gradino rispetto alle altre. Il servizio deve essere visto come "un'attività a valore aggiunto" e non soltanto come una cornice; i primi servizi (installazione, messa in servizio, ecc)

vengono spesso “dati gratuitamente” durante le trattative della vendita di un prodotto, tuttavia si rischia di andare in perdita per un erroneo calcolo delle spese. Rendere i dipendenti del servizio consapevoli di quello che svolgono e offrono, consolida il cambiamento culturale da una vendita orientata al prodotto ad una cultura del servizio.

3 Il caso: Maschio Gaspardo

3.1 Storia dell'Azienda

Nel 1964 i fratelli Maschio iniziano la produzione nella stalla della loro casa, soprannominata “la casa delle frese”, con la realizzazione di una fresatrice per la lavorazione del terreno. Oggi quell'edificio agricolo, adibito a laboratorio meccanico, è diventata la sede di un grande gruppo industriale sapientemente condotto dal presidente Egidio Maschio, da suo fratello Giorgio, vicepresidente, e dai figli Andrea, Mirco (amministratori delegati), Martina e Monica .

Nel 1994 la Maschio SpA decide di espandersi acquisendo la Gaspardo Seminatrici SpA (fondata nel 1834). In questo modo l'Azienda entra nella fase di innovazione di prodotto grazie alla diversificazione; inoltre, da questa unione sono nati una serie di nuovi prodotti che hanno permesso a Maschio di diventare *first mover* con una tipologia innovativa di macchine.

Figura 2: La “Combinata”



La prima, chiamata “Combinata” (Figura 2), si occupa sia di lavorare il terreno che di seminare nello stesso passaggio; questa unione permette un notevole risparmio di tempo, di carburante e di costo-uomo, dimezzando le lavorazioni ed ottenendo il duplice vantaggio da un unico passaggio sul terreno.

Rapidamente, il Gruppo Maschio Gaspardo è diventato il leader mondiale nella produzione di attrezzature agricole per la lavorazione del terreno, semina, trattamento delle colture e pulizia del verde. In 50 anni di lavoro, la struttura aziendale si è evoluta adeguandosi alle necessità sempre crescenti del mercato, divenendo un'organizzazione strutturata in grado di dare una risposta sempre in linea con le esigenze dei clienti e di lavorare con più di 100 Paesi nel mondo. L'organizzazione è in continua evoluzione e si presenta oggi con una configurazione manageriale, coinvolta nelle decisioni strategiche, nel rispetto di uno dei principi della famiglia: “insieme si vince”.

3.2 I prodotti ed i servizi offerti dall’Azienda

3.2.1 La qualità come un presupposto

Maschio Gaspardo tiene molto alla qualità dei suoi prodotti: il prodotto finito non deve presentare guasti, ma soltanto problemi di usura degli accessori nel tempo, come per esempio le lame per smuovere la terra. Per assicurarsi la qualità necessaria al fine di mantenere gli standard qualitativi a cui ha abituato i clienti, l’Azienda produce internamente più dell’80% delle componenti dei prodotti, oltre che occuparsi del loro assemblaggio.

3.2.1.1 La creazione di lame resistenti certificate Maschio

I macchinari adibiti a lavorare la terra hanno al loro interno delle lame che servono a muovere il terreno; Maschio Gaspardo, per risolvere il problema di queste parti a facile usura, ha deciso di produrre lame e coltelli con materiale fortemente resistente all'uso evitando così fermi macchina nei momenti meno opportuni; ha ritenuto necessario tingere i propri prodotti con vernici ad alta qualità in grado di resistere maggiormente ai graffi e alla ruggine. Ha sfruttato inoltre sempre gli stessi i colori per rendere riconoscibili a colpo d'occhio i propri prodotti.

3.2.2 Lo sviluppo di nuove tecnologie

Con l'avanzamento delle ricerche tecnologiche, anche le imprese agricole hanno cominciato a sfruttarle per i loro scopi, sviluppando sistemi capaci di indicare con precisione le zone in cui l'agricoltore ha lavorato il terreno.

Attualmente nell'Azienda si stanno studiando dei sistemi a controllo satellitare, per cui si programmano le macchine con schede che contengono sia ciò che deve essere seminato sia dove; in questo modo si riesce a sapere nel tempo, con precisione al centimetro, quali zone coltivare e quali no.

Un altro obiettivo raggiunto è quello di poter programmare la concimazione: si raccolgono dei campioni per capire la composizione del terreno, ed in base a questi si programma l'intervento da fare.

Ancora, nel momento in cui si va a programmare la semina, si può fare in modo che ci siano delle corsie nel campo larghe quanto basta per far passare la macchina perché questa non rovini il lavoro appena svolto.

3.2.3 Alcuni elementi di forza dell'Azienda: assistenza e ricambi

Per i pezzi di ricambio, l'Azienda dispone di una piattaforma online (@work) per cui il concessionario scrive su questa piattaforma gli ordini. A Padova, dove c'è la sede principale, sono situati degli enormi magazzini automatici (Modula) che gestiscono fino a 18mila codici; quando arriva l'ordine, in automatico Modula sa dov'è il pezzo e lo prepara per la spedizione. Il servizio ricambi in questo modo è efficace e rapido (può consegnare i pezzi anche entro le 24 ore). Un punto di forza è la disponibilità che l'Azienda offre nel fornire pezzi di ricambio anche per prodotti sospesi da più di 10 anni.

Maschio Gaspardo possiede un competente e veloce servizio assistenza: ogni filiale del mondo ha in dotazione dei mezzi e degli uomini altamente qualificati, preparati da esperti dell'Azienda, che intervengono dovunque l'agricoltore si trovi e in qualsiasi giorno dell'anno, 24 ore su 24. Ovunque nel mondo, oltre all'assistenza locale, l'Azienda vanta anche dell'assistenza della casa madre: mezzi (tra i quali anche un elicottero) e uomini che partono dall'Italia sempre pronti ad ogni richiesta di intervento particolare.

3.2.4 Concessionari e rivenditori del Gruppo

L'Azienda è presente in tutto il mondo grazie ad una vasta rete di vendita composta da concessionari e rivenditori; queste sono aziende autonome di dimensioni e caratteristiche diverse ma con due peculiarità in comune: la competenza e l'impegno nel proprio lavoro. Il contatto Azienda-Concessionari e Rivenditori è costante sia nelle informazioni di attività e

promozioni commerciali, sia nell'aggiornamento tecnico. L'apparato commerciale del Gruppo è stato creato con attenzione nell'arco di molti anni, consolidando rapporti e relazioni in tutto il mondo con le persone che hanno dimostrato sul campo la loro effettiva validità e affidabilità.

Il personale viene addestrato da esperti della Casa Madre per essere in grado di rispondere prontamente ad ogni problema che si presenta, secondo gli standard imprescindibili che si è data.

3.2.5 Il trasporto dei prodotti finiti

Una così grande rete distributiva come quella di Maschio Gaspardo implica un altrettanto organizzato servizio logistico. Il Gruppo possiede numerosi mezzi di grande carico che, partendo dalla sede centrale (che si trova a Campodarsego in provincia di Padova) dove è situato uno dei magazzini principali, trasportano direttamente le macchine dai reparti di produzione fino ai rivenditori o ai porti d'imbarco. In questo modo l'Azienda può garantire i tempi di fornitura e l'integrità del prodotto durante la tratta stradale.

3.2.6 I servizi finanziari (e non solo) per agevolare il cliente

Il momento di crisi Maschio Gaspardo non lo sente direttamente ma attraverso i propri clienti che non riescono a permettersi i macchinari agricoli di cui avrebbero bisogno.

L'Azienda allora, prendendo accordi con le banche, dà la possibilità al cliente di dilazionare l'acquisto, soprattutto per il fatto che la maggior parte dei

macchinari prodotti hanno un prezzo importante, quindi per un'azienda agricola sono un grosso investimento, particolarmente difficile in un momento di crisi.

Una strategia utilizzata per mantenere le vendite in questo periodo di crisi è stata quella di offrire, per periodi limitati, certe tipologie di macchinari ad un tasso particolarmente interessante. Questo è avvenuto ad esempio per le seminatrici, offerte durante il periodo estivo 2013 con un piano di pagamento rateale in tre anni ad un tasso dell'1,99%.

Pur essendo un'azienda con una struttura manageriale, il presidente è sempre presente qualora si tratti di acquisti importanti e spesso ricade in comportamenti tipici delle aziende familiari: il signor Egidio ad esempio offre tre anni di garanzia al posto di uno, oppure vende la macchina al cliente con la clausola "soddisfatti o rimborsati" anche se queste clausole non sono usualmente concesse.

3.3 Le sfide affrontate e da affrontare

Maschio Gaspardo come dimensioni non ha concorrenti in Italia, la sfida principale che si pone è quella di conseguire nuove quote di mercato soprattutto all'estero: l'85% del fatturato è generato proprio da mercati non nazionali. L'obiettivo è superare i *competitors*, che all'estero sono agguerriti, creando macchine sempre più affidabili e adeguandole alle nuove tecnologie.

Lo sforzo è sempre stato riuscire a capire un attimo prima degli altri quello di cui aveva bisogno l'agricoltore e riuscire a creare la macchina per le sue esigenze.

Il mercato nel quale opera l'Azienda è fortemente segmentato, le esigenze del settore sono varie; lo stesso macchinario varia gli accessori in base al tipo di terreno che si andrà a lavorare; una soluzione realizzata è stata la creazione di una macchina standard alla quale però si possono aggiungere degli accessori specifici per i diversi utilizzi. In questo modo a seconda del terreno e delle esigenze dell'agricoltore, il Gruppo riesce a consegnare la macchina personalizzata alle richieste. Una volta costruita una nuova macchina, viene testata direttamente sul tipo di terreno nel quale verrà poi utilizzata; durante la progettazione inoltre, vengono raccolti ed analizzati numerosi campioni di terra proprio per studiarla a fondo e conoscere tutte le sue caratteristiche. Un imperativo di Maschio Gaspardo è quello che se non esiste già una soluzione per un'esigenza particolare, questa va creata.

3.3.1 Come è vista la concorrenza da Maschio Gaspardo

Nel mercato delle macchine agricole ci sono aziende leader a livello mondiale specialiste di prodotto, quale Horsch Maschinen GmbH e altre, come Lemken e Kneveland, strutturate per fornire una gamma completa di prodotti e con risultati molto simili alla Maschio Gaspardo; l'Azienda però riesce spesso a battere le avversarie sul tempo, con ampliamenti di linea o di gamma.

Non sempre l'Azienda riesce ad essere *first mover* nel mercato agricolo, in questo caso si prodiga nella realizzazione di un prodotto migliore o competitivo rispetto alla concorrenza.

Alcuni concorrenti dell'azienda sono rappresentati nella figura qui sotto (Figura 3): la prima e la seconda colonna rappresentano rispettivamente i

concorrenti e la nazionalità, nella terza colonna c'è il fatturato, la quarta colonna, divisa a sua volta in due, indica se l'impresa ha una produzione vasta o se è specializzata e quindi avrà sicuramente una gamma di prodotti più ristretta; la quinta colonna è divisa in quattro e contiene il portfolio prodotti: seminatrici, erpici rotanti-fresatrici-trinciatrici-coltivatori, falciatrici, altro (erpici a dischi, spandiconcime, ecc.). A destra della tabella, c'è una colonna che compara ciò che produce Maschio con quello che producono le altre imprese, più il cerchio è pieno e più elevata è la concorrenza di Maschio Gaspardo con quell'impresa. Da ciò si desume che tra i concorrenti solo due sono strutturati con un'ampiezza di linea e di gamma come Maschio Gaspardo.

Figura 3: Panoramica dei concorrenti di Maschio Gaspardo

Competitive scenario
Competitors overview

MASCHIO GASPARDO UNIGREEN

Alois Pöttinger, Amazonen Werke GmbH and Lemken are the main competitors

Competitors	Nationality	Turnover 2011 €M	Range		Products Portfolio				Comparability
			Specialized	Wide	Cereal drills	Power harrows/Rotary Tillers/Mulchers/Cultivators	Mower	Other (Disc harrows, fertilizer spreaders, etc.)	
Maschio Gaspardo	Italian	236*		✓	✓	✓	✓	✓	High
1. Alois Pöttinger	Austrian	254		✓	✓	✓	✓	✓	High
2. Amazonen Werke GmbH	German	289**		✓	✓	✓		✓	High
3. Horsch Maschinen GmbH	German	180	✓		✓			✓	Medium
4. Kongskilde	Danish	241		✓	✓	✓		✓	Medium
5. Kuhn S.A.	French	686		✓	✓	✓	✓	✓	High
6. Lemken GmbH	German	305		✓	✓	✓		✓	High
7. Sulky Burel S.A.	French	27**		✓	✓	✓		✓	Medium

Legend: High (Full circle), Mid-High (3/4 circle), Medium (1/2 circle), Mid-Low (1/4 circle)

Source: Companies' balance sheet and public sector data
(*)Note: 2012 figures
(**)Note: 2010 figures

30

3.3.2 L'acquisizione di altre aziende

L'obiettivo di Maschio Gaspardo è riuscire ad espandere sia la linea che la gamma per arrivare ad essere produttori di qualsiasi macchina utilizzata nell'agricoltura.

Il momento di crisi attuale permette all'Azienda di acquisire altre aziende già esistenti ma che in questo periodo da sole non riescono a restare nel mercato. Succede a volte che siano queste ultime a rivolgersi a Maschio Gaspardo proponendo l'espansione. Nel corso del 2012, il Gruppo ha acquisito Finotto Macchine Agricole di Ceggia (VE), produttrice di irroratrici di grandi dimensioni e la Unigreen di Reggio Emilia, per gli sprayer da agricoltura.

Significativo è il piano industriale 2013-2017 presentato dall'Azienda (comunicato stampa 06/08/13, PadovaOggi). La strategia scelta prevede:

- l'ampliamento dei sei principali stabilimenti italiani e degli stabilimenti all'estero (Romania, India e Cina) con l'obiettivo di aumentare la capacità produttiva,
- l'incremento degli investimenti nei mercati in crescita dell'Est Europa e dell'America Latina, nonché in estremo Oriente attraverso l'apertura di nuove filiali commerciali,
- il raggiungimento della full-line di prodotto con l'acquisizione in Italia o all'estero, di aziende produttrici di macchine per la fienagione, aratri e spandiconcime.

3.3.2.1 I motivi delle acquisizioni

Maschio Gaspardo è partita producendo un solo prodotto e si è ampliata man mano. Negli anni si sono resi conto che per abbattere i costi e mantenere alta la qualità dei materiali e dell'assemblaggio, una strategia poteva essere quella di produrre internamente i componenti piuttosto che comprarli all'esterno.

A tale scopo nel '79 è stata acquistata Terranova, una fonderia fallita, che è diventata il polo tecnologico del gruppo (35mila m²). Qui arriva l'acciaio, in varie forme, dalla Svezia; Unika è invece una consociata che lavora con le presse e contribuisce alla lavorazione interna dei componenti. Attualmente vengono acquistati solo i componenti in plastica e le piccole viti, tutto il resto viene prodotto "in casa"; in questo modo, oltre ad abbattere i costi, la qualità dei materiali viene controllata fin dalle prime fasi.

Le acquisizioni di Gaspardo, Finotto ed Unigreen hanno avuto l'obiettivo di ampliare la gamma⁵, ovvero di perseguire la full-line ⁶di prodotto: Maschio ha cominciato producendo macchine per lavorare il terreno (fresa, erpice e trincia), con l'acquisizione di Gaspardo si sono cominciate a produrre anche le seminatrici (la condivisione delle esperienze ha permesso un'importante innovazione di prodotto: le combinate, che mettono insieme le due macchine), poi con l'acquisizione di Finotto e Unigreen sono entrate in produzione anche le macchine per il diserbo quindi le macchine servivano anche per proteggere il seminato. Per completare la linea, ad Agosto 2013 c'era in progetto l'acquisto di un'azienda che produce aratri. A gennaio 2014

⁵ La **linea** di prodotto è un gruppo di prodotti correlati tra loro, che soddisfano una stessa tipologia di bisogni.

La **gamma** di prodotti è l'insieme delle linee di prodotto che sono offerte da un'impresa.

⁶ Quando la gamma è estesa a tutti i prodotti necessari nel settore di riferimento si parla di **full-line**.

c'è stato l'ingresso, con una quota del 60%, nel Gruppo Feraboli di Cremona (UNACMA, 22/01/2014; Macchine Agricole, 17/01/2014), specializzato in attrezzature per la fienagione, permettendo oltre al completamento della full-line di prodotto, anche la presenza di Maschio Gaspardo in Lombardia, area strategica per l'agricoltura italiana.

All'inizio del 2014, è stato stipulato un contratto di partnership con Visini (quota societaria del 40%), azienda cremonese specializzata nella produzione di rimorchi agricoli e carri botte per liquame e digestato e dumper per cereali e insilati (Ansa, 07/01/2014; Macchine Agricole, 17/01/2014).

3.3.2.2 I problemi che nascono dalle acquisizioni

Quando vengono acquisite nuove aziende, si presentano vari problemi:

- Problemi di tipo logistico/organizzativo: per esempio gli orari lavorativi ed i contratti di lavoro in essere nell'azienda acquisita sono diversi e bisogna adeguarli a quelli dell'azienda "madre". Vanno adeguati anche i protocolli di comportamento e le strumentazioni, ad esempio si è dovuto installare il sistema di centralino computerizzato nei nuovi edifici con un costo non indifferente; i gadget, che fino all'acquisizione di Ungreen avevano nel logo solo Maschio Gaspardo, si sono dovuti ristampare tutti col logo Maschio Gaspardo Unigreen; si rende necessario omogenizzare i prodotti del sistema informativo.
- Problemi con i livelli manageriali: i manager ai livelli più alti devono essere formati perché riescano ad acquisire e poi trasmettere la

filosofia dell'Azienda. La formazione specifica di Maschio Gaspardo riguarda principi, tecniche e metodi della *lean system*⁷.

- Problemi di produzione: i macchinari che escono dai nuovi stabilimenti devono raggiungere la qualità stabilita da Maschio Gaspardo, questo è un processo che non si realizza nel breve termine. Con le varie acquisizioni è stato necessario modificare tutta l'organizzazione del processo produttivo per migliorarne l'efficienza, ridurre il WIP⁸ ed il *lead time* (tempi di consegna), cambiando la disposizione degli spazi, riducendo la loro ampiezza, eliminando le attività duplicate in modo superfluo. Aumentando la capacità produttiva è aumentata anche la produzione OEM⁹ per i grandi produttori di trattori (Pavanato, 2013).
- Problemi di realizzazione delle parti componenti: con l'acquisizione di aziende a monte, bisogna standardizzare e stabilizzare la loro produzione in modo che risponda agli standard stabiliti dall'Azienda.

3.3.2.3 Adegamenti a livello organizzativo dopo le acquisizioni

Indipendentemente dalle aziende acquisite, il presidente del Gruppo resta sempre il signor Egidio Maschio.

Spesso i responsabili delle società acquisite vengono "assorbiti", diventando parte della "famiglia" Maschio Gaspardo. A volte mantengono il loro ruolo

⁷ Si riferisce alla riorganizzazione del processo produttivo e l'omologazione necessaria attuata dopo l'acquisizione di varie aziende da parte di Maschio Gaspardo (Pavanato, 2013).

⁸ WIP: Work In Progress. Si riferisce al tempo di attraversamento e alla quantità di parti in attesa di lavorazione (AA.VV., 2004, p. 69)

⁹ OEM: Original Equipment Manufacturer, letteralmente "produttore di apparecchiature originali".

altre vengono affiancati da persone già presenti in Azienda. In caso di consociate, il consiglio di amministrazione è composto da tutti i soci, come ad esempio Unika, della quale Maschio Gaspardo ha una quota del 40%, l'originale famiglia proprietaria fa ancora parte del Consiglio di Amministrazione. Tutte le altre aziende, perciò Cina, Romania, Terranova, Finotto, Unigreen e le 13 filiali commerciali all'estero, al 100% Maschio Gaspardo, entrano nell'organigramma dell'Azienda dove ai vertici rimane sempre Egidio Maschio.

3.4 Il presidente Egidio Maschio

L'Azienda viene gestita principalmente da Egidio Maschio, "il presidente", figura capace e carismatica. Pur avendo a fianco il fratello Giorgio (vicepresidente), i figli e le nipoti, è lui che ha l'ultima parola nelle scelte del Gruppo; infatti dice: *"se siamo in due a decidere, non andremo mai d'accordo e il tempo che perdiamo per fare in modo che uno dica all'altro le sue posizioni, perdiamo quote di mercato; inoltre in un'azienda con oltre 1600 dipendenti, devono sapere chi comanda"*.

Da questo punto di vista Maschio Gaspardo è la tipica impresa del Nord-Est: azienda familiare che con gli anni è cresciuta, ha dovuto darsi un'organizzazione manageriale strutturata ma sotto sotto continua a vivere grazie alle decisioni e alla supervisione a tutti i livelli del vecchio fondatore, che con la sua vita di lavoro ha costruito dal nulla un'importante azienda "gioiello". Come tale difficile da "consegnare" ad altri che potrebbero non saperla condurre così come è riuscito lui.

Egidio Maschio ha cominciato dal nulla, la prima macchina se l'è costruita da solo; ancora oggi è lui che dà personalmente il nome ad ogni singolo prodotto. Oggi ha 69 anni e tuttora è sempre aggiornato sulle novità tecnologiche del settore e di lui tutti parlano come di una persona che è nata per fare l'imprenditore. A metà anni '90 c'era stato un calo nelle vendite estere, il signor Egidio si è dato da solo il ruolo di direttore commerciale estero; in un anno ha preso 180 voli ed è andato in vari posti a risollevarlo il mercato, sapendo parlare solo una lingua: il suo dialetto!

Due o tre volte all'anno si fanno pranzi aziendali con tutti i dipendenti delle aziende di Maschio Gaspardo; questi incontri servono al presidente per fare un po' il punto della situazione e ai dipendenti per capire se stanno facendo nel modo corretto il loro lavoro.

4 Conclusioni

Il Gruppo Maschio Gaspardo Unigreen , in 50 anni di attività, ha ben saputo trasformarsi per assecondare i cambiamenti del mercato.

Il signor Egidio Maschio, fondatore dell'Impresa, è il presidente ed è colui che ancora oggi ha l'ultima parola sulle decisioni da prendere; egli si è attorniato di figure professionali di spessore e conosce bene non solo il suo mercato di riferimento, ma anche le teorie organizzative e gestionali di un'azienda come la sua. Ha ampliato nel tempo sia la linea sia la gamma, si è espanso a monte e a valle così come hanno fatto i concorrenti esteri più agguerriti ed è riuscito, nel tempo, ad aumentare sempre di più la sua quota di mercato. In questo periodo di crisi generale sta adottando una politica aggressiva di acquisizioni per arrivare alla full-line di prodotto.

L'acquisizione di nuove aziende ad un ritmo così serrato ha provocato degli squilibri che però vengono gestiti. I dipendenti delle varie aziende acquisite vengono riaddestrati secondo le nuove necessità del Gruppo, come pure si sta riconsiderando e riposizionando tutta la catena di produzione. Durante la visita svolta ai fini dell'intervista, una cosa che saltava all'occhio era l'enorme distesa del parco macchine in attesa di essere vendute. Questo fa pensare che non solo la produzione, ma anche la gestione delle scorte sia da rivedere. Dallo studio condotto da Pavanato (2013) pare che anche questo aspetto sia stato preso in considerazione dalla riorganizzazione in atto. Gli obiettivi sono di ridurre i tempi di produzione del 35% e lo spazio occupato dalle scorte del 50%.

Il Gruppo ha un elevato grado di immobilizzazioni e con il nuovo piano industriale sono aumentati anche i debiti nei confronti delle banche; se da un lato l'acquisizione di nuove aziende è stata una scelta ponderata, dall'altro va considerato il rischio connesso al protrarsi della crisi che potrebbe influire sui risultati delle vendite rispetto alle previsioni.

Altro rischio da tenere sotto controllo è l'uscita di prodotti innovativi brevettati da parte di altri; l'Azienda, impegnata nel riassetto organizzativo, rischia di doversi concentrare di meno nella R&S, avvantaggiando così i concorrenti.

Maschio Gaspardo ha fatto della qualità dei prodotti il suo cavallo di battaglia; nel settore stanno entrando concorrenti cinesi, con prodotti sicuramente meno costosi anche se di qualità inferiore, bisognerà vedere la clientela come reagirà a queste novità.

Ciò che ha reso il Gruppo sempre più forte negli anni, è stata la capacità di recepire con un attimo di anticipo gli sviluppi che ci sarebbero stati nel mercato di riferimento, prendendo decisioni corrette, senza paura di investire per ampliare la propria realtà aziendale, evolvendo la struttura organizzativa da familiare a manageriale (anche se il signor Egidio Maschio continua ad essere una grande figura di riferimento), ampliando le aziende che fanno parte del gruppo e di conseguenza il portfolio prodotti, riorganizzando sia i siti produttivi e di stoccaggio, sia i processi.

Altra scelta oculata è stata quella di considerare attività strategica la produzione interna di parti componenti importanti per la qualità del prodotto finale.

L'importanza del marketing è ben conosciuta dal presidente che non ha esitato a sostituirsi al direttore commerciale estero in un momento in cui le cose cominciavano ad essere preoccupanti; anche le notizie stampa divulgate dall'azienda fanno capire come questo canale d'informazione venga sfruttato in modo studiato. Il presidente ha scelto i nomi ed i colori per distinguere le sue macchine da quelle della concorrenza, ciò fa capire quanto l'Azienda venga da lui considerata come una famiglia; da qui il motto "Insieme si vince", perfettamente intonato al contesto.

5 Testo dell'intervista

Caso MASCHIO-GASPARDO: ricerca qualitativa basata su un'intervista con la dottoressa Muraro Wendy, ufficio marketing, in data 02/08/2013.

Durata dell'intervista: 45 minuti

1. Da piccola azienda familiare quale era, siete riusciti ad ampliarvi in modo considerevole; quali sono le sfide principali che avete dovuto affrontare? (da diversi punti di vista: manageriale / governance; integrazione organizzativa, finanza e controllo,...)
2. Il mercato nel quale vendete i vostri prodotti è segmentato, ovvero la clientela ha bisogni differenziati o omogenei ? La vostra offerta, come riflette tale segmentazione?
3. Il prodotto, dopo l'integrazione delle varie aziende, è diventato più complesso e capace di offrire una soluzione completa ai bisogni della clientela, integrando in un prodotto sistema una serie di funzioni precedentemente più isolate. In quale frangente è nata questa strategia? Come sono cambiati i rapporti con la concorrenza (aumentata-diminuita)? Quali sono i problemi da gestire nel caso di acquisizioni di altre aziende?
4. La creazione di un prodotto sistemico impone anche degli adeguamenti della organizzazione dell'impresa e societari? Se si quali? Che ruolo hanno avuto i fornitori in questa strategia?

5. Gaspardo è stata la prima azienda acquisita dalla Maschio. Recentemente avete acquisito altre aziende: cosa vi ha portato ad acquistarle, soprattutto in un momento difficile di crisi come questo? Che differenze ci sono con il caso Gaspardo?
6. Le aziende acquistate hanno ancora una certa indipendenza dal punto di vista manageriale oppure è rimasto solo il nome ed è tutto controllato dalla Maschio?
7. Quali sono i servizi che offrite alla vostra clientela? Ritenete interessante offrire anche servizi supplementari quali servizi finanziari per dilazionare gli acquisti dei clienti (anche tramite partnership)? Perché?
8. Quali vantaggi e quali punti deboli presenta nel contesto competitivo odierno e per una azienda in espansione come la vostra, una struttura di governance ristretta o familiare come quella presieduta da Egidio Maschio?
9. Vi sono progetti particolari per il futuro?

6 Bibliografia

- AA.VV., *Operations Management nella produzione e nei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Davies A. , *Moving base into high-value integrated solutions: A value stream approach*, *Industrial and Corporate Change*, 2004, 13 (5)
- Mathieu V. , *Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client*, *Journal of Business Industrial Marketing*, 2001, 16 (1).
- Gebauer H, Fleisch E. e Friedli T., *Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies*, *European Management Journal*, 2005, 23 (1).
- Grandinetti R. , *Marketing, mercati, prodotti e relazioni*, Carocci editore, Roma, 2008.
- Grant R. M. , *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, 2011.
- Hill C. W. L. e Hoskisson R. E. , *Strategy and Structure in the Multiproduct Firm*, *The Academy of Management Review*, 1987, 12 (2).
- Kekre S. e Srinivasan K. , *Broader product line: a necessity to achieve success?*, *Management Science*, 1990, 36 (10).
- Oliva R. e Kallenberg R. , *Managing the transition from products to services*, *International Journal of Service Industry Management*, 2003, 14 (2).
- Porter. M. E. , *Cases in Competitive Strategy*. Free Press, New York, 1982.

- Porter. M. E. , *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York, 1985.
- Rispoli M. , *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, 2002.
- Volpato G. (a cura di), *La gestione di impresa volume 1*, Cedam, 2003.
- Wise R. e Baumgartner P. , “*Go Downstream: The New Profit Imperative in Manufacturing*”, Harvard Business Review, 1999, 77 (5).

- www.ansa.it/web/notizie/regioni/veneto/2014/01/07/Industria-intesa-Maschio-Gaspardo-Visini_9860785.html
- [www.macchineagricoledomani.it/ita/newsscheda.asp?ID=1099,17/01/2014,acquisto Visini e Feraboli](http://www.macchineagricoledomani.it/ita/newsscheda.asp?ID=1099,17/01/2014,acquisto%20Visini%20e%20Feraboli)
- www.maschionet.com
- www.ogliopo.laprovinciacr.it/news/ogliopo/75151/Accordo-con-Maschio--Visini-cresce.html
- www.padovaoggi.it/economia/maschio-gaspardo-linea-di-credito-30-milioni.html, comunicato stampa del 6 agosto 2013
- www.slideshare.net/fondazionecuoa/la-complete-lean-transformation-di-maschio-gaspardo#, Pavanato R., La complete lean transformation di Maschio Gaspardo, Vicenza, 2013
- www.unacma.it/primo-piano-unacma/maschio-gaspardo-acquisisce-anche-feraboli-2284/ , Unione Nazionale Commercianti Macchine Agricole (UNACMA)

7 Ringraziamenti

Ringrazio il professor Marco Paiola che mi ha seguita.

Ringrazio Wendy Muraro, finché è stata dipendente dell'azienda analizzata mi ha seguita con molta disponibilità e sollecitudine.

Un grande ringraziamento va alla mia famiglia. Mi hanno sempre supportata ed incoraggiata ad andare avanti.

Ringrazio Stefano che mi è sempre stato vicino e mi ha sopportato.

Grazie anche ai suoi genitori.

Ringrazio Valeria, mia compagna di sventure!

Ringrazio Elisa e Samantha, sempre pronte a farmi sorridere.