

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Scienze Statistiche



Corso di laurea in Scienze Statistiche Economiche Finanziarie
Aziendali

Tesi di Laurea specialistica

***Il Service Level Agreement :
un caso studio***

Relatore:

Ch.mo Prof. Andrea Furlan

Laureanda:

Martini Chiara

583322-SEA

Anno Accademico 2010/2011

Indice

Introduzione.....	4
CAPITOLO 1 I SERVIZI E IL SERVICE LEVEL AGREEMENT.....	6
1.1 <i>Il mercato business to business: analisi del mercato industriale e il comportamento d'acquisto dei clienti nel mercato b to b</i>	6
1.2 <i>Che cos'è il servizio al cliente, il service operation e le sue caratteristiche</i>	13
1.3 <i>La gestione delle relazioni all'interno della supply chain della fornitura dei servizi</i>	27
1.4 <i>La gestione attraverso intermediari</i>	30
1.5 <i>Il Service Level Management</i>	32
1.6 <i>Il Service Level Agreement</i>	34
1.6.1 <i>Che cos'è il Service Level Agreement, le principali caratteristiche e i benefici che si possono ottenere.....</i>	34
1.6.2 <i>Le diverse fasi della costruzione dell'accordo SLA</i>	37
1.6.3 <i>I vantaggi e svantaggi di un Service Level Agreement</i>	45
CAPITOLO 2 IL CASO AZIENDALE: "CECCATO S.P.A."	46
2.1 <i>Come le idee e la creatività di un uomo portano alla nascita di una grande azienda</i>	46
2.2 <i>Il gruppo: "l'unione fa la forza"</i>	53
2.3 <i>L'azienda</i>	56
2.4 <i>La supply chain di Ceccato</i>	58
2.5 <i>Le diverse linee di prodotti Ceccato: un concentrato di esperienza e innovazione</i>	59
2.6 <i>La Swat Analysis di Ceccato</i>	69
2.7 <i>La struttura commerciale Italia/estero di Ceccato</i>	71
2.8 <i>Chi sono i clienti Ceccato</i>	76
2.9 <i>La concorrenza</i>	78
2.10 <i>Il mercato italiano ed estero</i>	81
2.11 <i>La rete di vendita e assistenza della concorrenza</i>	86
2.12 <i>Benchmarking sulle vendite Italia/Estero di Ceccato con quelle della concorrenza</i>	88
CAPITOLO 3 IL SERVICE CECCATO.....	90
3.1 <i>L'offerta Ceccato e il servizio di assistenza: le officine autorizzate</i>	90
3.2 <i>La gestione del servizio assistenza nella filiale tedesca e nei distributori esteri</i>	97
3.3 <i>La supply chain del service Ceccato</i>	98
3.4 <i>La mission del service Ceccato</i>	99
3.5 <i>La catena del valore del service</i>	100

3.6	<i>Cos'è il service?</i>	101
3.7	<i>Le esigenze dei clienti</i>	103
3.8	<i>Le attese dei clienti</i>	106
3.9	<i>Le criticità del service Ceccato</i>	109
CAPITOLO 4 L'ANALISI DEL SERVIZIO FORNITO DALLE OFFICINE AUTORIZZATE.....		111
4.1	<i>Introduzione all'analisi svolta</i>	111
4.2	<i>Analisi preliminare del service</i>	112
4.3	<i>Che cos'è l'Asset Performance Management?</i>	120
4.4	<i>I benefici che si possono ottenere nell'analizzare le proprie performance</i>	122
4.5	<i>Gli attori del macro processo</i>	124
4.6	<i>I tempi di ripristino dei diversi contratti di manutenzione</i>	128
4.7	<i>Come sono stati calcolati i diversi dati</i>	132
4.8	<i>La cluster analysis delle officine autorizzate basate su i quattro KPI</i>	134
CAPITOLO 5 IMPLEMENTAZIONE DEL SERVICE LEVEL AGREEMENT SUL SERVICE CECCATO		150
5.1	<i>Uno sguardo ai dati ottenuti: attuazione del Service Level Agreement</i>	150
5.2	<i>Conclusioni</i>	167
Bibliografia		171

Introduzione

La seguente tesi si basa su un'esperienza di stage che ho svolto da novembre 2009 ad aprile 2010 presso l'azienda Ceccato S.p.a. di Montecchio Maggiore in provincia di Vicenza. È un'azienda che produce impianti di lavaggio per auto, furgoni, camion, autobus e anche impianti speciali su misura per treni, metro e tram. È l'azienda leader in Italia. Oltre a produrre e a vendere impianti di lavaggio, l'azienda fornisce diversi servizi di assistenza ai propri clienti. Da questo punto inizia l'argomento della mia tesi poiché ho svolto lo stage presso l'ufficio service e ricambi, dove ho avuto modo di conoscere il mondo dei servizi, le aspettative dei clienti Ceccato per il servizio di assistenza, le diverse officine (di cui l'azienda si serve per svolgere l'assistenza in tutta l'Italia) e i costi per riparare gli impianti dei propri clienti, ma soprattutto ho potuto conoscere quanto è difficile e quante sono le fasi per offrire un servizio adeguato al cliente. Durante il mio stage ho avuto modo di partecipare a molte riunioni con l'area manager dell'azienda e di collaborare con un consulente esterno. In queste riunioni è sorto uno dei problemi che ha il service Ceccato: il poco controllo dell'operato delle officine e il non rispetto dei tempi di ripristino definiti da Ceccato nei contratti con alcuni dei più importanti clienti, le società petrolifere.

La Ceccato, quando offre pacchetti di manutenzione e assistenza a questi clienti, garantisce contrattualmente determinati target su quattro indicatori di performance (KPI) basati per lo più sui tempi di ripristino dell'impianto. In questi contratti il non adempimento dei target di ripristino comporta per l'azienda di Montecchio Maggiore il pagamento di penali economiche. Questo il motivo che mi ha portato a calcolare i costi di assistenza per impianto cioè, i quattro KPI relativi a sette mesi (dal giugno 2009 al dicembre 2009) per ciascuna delle officine e ad analizzare le performance relative utilizzando la cluster analysis per capire se, nel complesso, ci sono gruppi omogenei al loro interno, ma diversi tra loro per quanto riguarda le

performance delle officine. A questo punto ho creato un documento di Service Level Agreement che può essere applicato ai contratti della Ceccato con le officine.

Tutto ciò viene spiegato in dettaglio negli ultimi 4 capitoli.

Ringrazio l'opportunità che l'azienda Ceccato mi ha dato. Grazie a questa seconda esperienza ho potuto conoscere anche "il mondo dei servizi".

CAPITOLO 1 I SERVIZI E IL SERVICE LEVEL AGREEMENT

1.1 Il mercato business to business: analisi del mercato industriale e il comportamento d'acquisto dei clienti nel mercato b to b

Ogni giorno noi siamo degli attori nel mercato, acquistiamo beni o servizi per vivere, per aiutare noi stessi a vivere meglio, per esprimerci, per realizzare i nostri sogni, ecc.. Normalmente acquistiamo in un mercato definito business to consumer o b to c, dove le imprese vendono o offrono un prodotto o un servizio direttamente al cliente finale. Esiste anche un altro mercato, il business to business o mercato industriale, dove si creano “relazioni” tra aziende: un'impresa acquista un bene o un servizio da un'altra per svolgere la sua attività o per supportarla. Si può fare una prima classificazione del mercato sulla base della natura dei beni, ovvero sulla differenza tra prodotti e servizi. Un altro criterio è quello della durata di vita, che è applicabile soltanto ai prodotti e non ai servizi:

- *beni durevoli* la cui durata di impiego si prolunga nel tempo (qualche anno), esempio macchinari come torni, autocarri, ecc.. Poiché sono utilizzati per più anni, essi vanno a costruire una parte specifica dell'attivo nel bilancio delle imprese: le cosiddette immobilizzazioni immateriali;
- *beni non durevoli*.

Si parla anche di *beni strumentali*, cioè prodotti per lo svolgimento della produzione o del business, esempio i macchinari, aerei, computer, ecc...

I *servizi* sono quei beni intangibili che vengono venduti alle imprese in aggiunta ai prodotti materiali acquistati, oppure sono servizi a sé stanti come, per esempio, la contabilità.

Una differenza tra il mercato b to c e quello b to b è che in quest'ultimo le aziende possiedono un numero ridotto di clienti rispetto al primo (Riva, et al., 2008).

In questo mercato vi è un numero limitato di clienti perché sono anch'essi imprese: il rapporto tra cliente e fornitore è molto stretto, tanto che vi è una approfondita conoscenza reciproca, che porta molte volte a sviluppare politiche di partnership o di comakership. Negli ultimi casi, ciò comporta anche un peso assai significativo del singolo cliente sul volume d'affari dell'azienda e un elevato rischio, con un basso potere contrattuale.

Il processo d'acquisto del cliente industriale è articolato, formalizzato, complesso e coinvolge più soggetti dell'azienda (Riva, et al., 2008).

Si parla anche di acquisto razionale, visto che prima di acquistare si valutano diverse offerte di differenti aziende, le si analizzano insieme ad altri soggetti per verificare se quell'acquisto possa soddisfare i benefici tangibili espliciti ricercati. Molto spesso vengono utilizzate specifiche scritte, spesso normalizzate a livello internazionale (norme ISO), e si stipulano ordini e contratti scritti. Non vi è niente di tipo orale nel processo di vendita-acquisto: tutto deve essere reso in forma scritta in modo che non ci possano essere sorprese spiacevoli onde tutelare le aziende coinvolte.

Il prodotto, nel mercato dei beni industriali, è molto spesso *customizzato* e la componente dei servizi è sempre presente, diventando così un fattore critico di successo nel mercato.

In tutti i mercati è elevata l'importanza del prezzo, ma resta differente la gestione competitiva di questa leva. Nel mercato b to b la componente prezzo viene generalmente scissa in molteplici componenti come: prezzo d'acquisto, di installazione, di formazione delle persone e, in molteplici aree di negoziazione, come tempi, forme di pagamento e di finanziamento, che rendono la variabile prezzo complessa e difficile da gestire (Riva, et al., 2008).

Nel mercato industriale la vendita e la distribuzione sono di norma gestite direttamente attraverso la propria rete di vendita e di distribuzione, utilizzando una strategia selettiva per mercati specifici o particolari target.

In questa tipologia di mercato, un'altra caratteristica del processo di vendita di beni o servizi è la durata della trattativa, normalmente lunga per prodotti o servizi critici, particolari o personalizzati: in questi casi si utilizzano gare per la selezione del prodotto e del fornitore.

Inoltre nel mercato b to b è molto importante la notorietà del bene o del marchio (brand awareness), ma non è fondamentale come le referenze o le segnalazioni positive di clienti e fornitori (Riva, et al., 2008).

Gli strumenti più utilizzati per pubblicizzare e per far conoscere il proprio prodotto o servizio, nel mercato b to b, sono le fiere di settore, i convegni, le riviste e i media specializzati e il direct marketing. Tuttavia non esiste una domanda di prodotti industriali autonoma: di norma i beni vengono venduti da impresa a impresa derivando questi dalla domanda di beni di consumo, cioè dipendono dalla domanda dei prodotti finali che essi concorrono a produrre. La domanda dei beni industriali deriva, sia in maniera diretta, sia in maniera indiretta, dal mercato finale dei consumatori, cioè dalla domanda dei beni di consumo. Purtroppo le caratteristiche a cascata e a filiera dei mercati amplificano la fluttuazione dell'andamento della domanda di beni industriali rispetto alla domanda dei beni di consumo (Riva, et al., 2008).

Negli ultimi anni vi sono fattori che stanno modificando la struttura dei mercati come la *diffusione di internet*, che, per le imprese di prodotti industriali, permette di ampliare il proprio mercato e di conseguenza aumentare il numero di clienti. Per le imprese dei beni di consumo (b to c) permette invece di instaurare un rapporto diretto e più personale con i clienti: con la crescente *attenzione dei clienti* verso offerte che risolvono, nel complesso, un certo tipo di problema, si cerca di offrire soluzioni che, unendo in modo virtuoso prodotto e servizio, soddisfano maggiormente le diverse esigenze. L'utilizzo della stessa relazione tra prodotto e il suo servizio di assistenza permette di creare e di instaurare una buona relazione

duratura tra le due imprese, se i beni forniti rispecchiano quanto il cliente ha pagato.

Per l'autore Riva (2008), i due mercati si stanno omogeneizzando, ma è altrettanto vero che si stanno unendo le linee guida dei due approcci di marketing in un unico approccio: il marketing relazionale. Infatti la regola delle tre C (conoscere, coltivare e curare il cliente) rappresenterà sempre di più il fattore critico di successo, sia nel mercato dei beni di consumo, sia nel mercato dei beni industriali.

Altri cambiamenti nei due mercati sono avvenuti nel giro di quarant'anni (dal 1960 al 1980), dove è cambiato lo scenario competitivo e si sono modificati l'attività e il ruolo delle vendite. Negli anni '60, ove la parola chiave aziendale era vendere, il ruolo dei commerciali era quello di convincere i clienti ad acquistare il prodotto già definito dall'azienda e il ruolo del venditore era quello del persuasore. Dopo il 1980 si è passati all'era del marketing, in cui l'obiettivo aziendale è soddisfare le esigenze del cliente e l'attività delle vendite consiste nel combinare al meglio l'offerta con i bisogni dello stesso (Riva, et al., 2008).

Un secondo cambiamento risiede nell'evoluzione dei clienti, sia che siano clienti industriali, sia che siano consumer: grazie alla diffusione di internet, i clienti sono sempre più consapevoli, conoscono in dettaglio i prodotti e le loro caratteristiche e sono in grado di confrontare le offerte dei fornitori in modo semplice e veloce.

Inoltre si è creato, nel mercato, la voglia di offrire ai propri clienti prodotti o servizi personalizzati, dovuti alla crescente differenziazione dei bisogni, i quali instaurano in essi molteplici richieste, tanto che oramai ogni cliente è diverso dall'altro in quanto richiede una combinazione di prodotto e servizio unica e differente rispetto agli altri. I clienti si sono creati aspettative e attese sempre più grandi, tanto da richiedere beni di qualità sempre maggiori, ma a costi inferiori. Possono scegliere il bene tra un

maggior numero di fornitori, infatti la globalizzazione e la diffusione del web hanno incrementato il numero di questi e i clienti sono diventati sempre meno fedeli e ricercano sempre più l'offerta in termini di prezzo o la novità in termini di caratteristiche tecniche del bene (Riva, et al., 2008). Proprio per offrire un prodotto nuovo e innovativo, cercando di incrementare la spesa nel reparto di ricerca di sviluppo, le grandi aziende in molteplici settori si stanno aggregando o concentrando.

Ogni azienda ha lo scopo di ottenere un profitto dalla vendita di ciò che realizza, ma per realizzare questo si deve perseguire l'obiettivo di soddisfare il cliente e di renderlo fedele e fidelizzato, di conseguenza il ruolo dei commerciali è quello di creare valore per il cliente, avendo come scopo di anticipare le esigenze e i bisogni dei clienti interpretandoli in funzione delle reali capacità dell'azienda.

Nel mercato b to b l'acquisto si differenzia, rispetto a quello dei beni di consumo, per le seguenti caratteristiche:

- ◆ il processo è più complesso e varia sensibilmente in relazione all'oggetto dell'acquisto;
- ◆ il processo d'acquisto è formale e vi è l'utilizzo di strumenti diversi, come richieste d'offerta, gare, ecc...;
- ◆ coinvolge ruoli aziendali diversi;
- ◆ prevede una lunga e complessa attività negoziale.

Normalmente gli acquisti rappresentano una delle attività più critiche e di maggiore impatto sulla competitività complessiva dell'azienda e sulla sua redditività.

Se l'obiettivo delle imprese è quello di sviluppare relazioni con i clienti, il processo d'acquisto non si può fermare alla scelta del prodotto e del servizio da parte del cliente, ma si completa con la valutazione complessiva del bene acquistato a seguito dell'utilizzo del bene stesso (Riva, et al., 2008).

Nella fase che precede l'acquisto, il confronto tra lo stesso bene prodotto dalle diverse imprese prese in considerazione verte sulle caratteristiche del bene, sulle condizioni di vendita, sugli aspetti tecnici ed economici-finanziari valutando sia il rispetto delle specifiche definite sia i plus offerti. Dopo aver analizzato, confrontato e scelto il prodotto o il servizio da acquistare, si inizia l'attività di negoziazione; qui entrano in gioco l'attenzione del rispetto delle specifiche del prodotto, ma anche la definizione di tutte le condizioni che devono accompagnare la vendita, dai tempi di consegna alle condizioni di pagamento. Una volta che l'acquisto sia stato autorizzato, il cliente emette l'ordine di acquisto da inviare al fornitore, quest'ultimo effettuerà le verifiche sulla disponibilità del prodotto e sull'affidabilità del cliente rispetto ai pagamenti e deciderà se accettare o meno l'ordine (Slack, et al., 2007).

La fase successiva all'acquisto consiste nell'utilizzo del bene ordinato e di tutti i servizi correlati, come la manutenzione, l'assistenza e i materiali di consumo, ma la parte più critica e decisiva, cioè quella che fa sì che un cliente diventi fedele o meno, è la valutazione post-acquisto del bene e del fornitore stesso. La criticità dell'acquisto e la valutazione del prodotto dipendono da due variabili: tipologia dell'acquisto, se cioè è un riacquisto, oppure se è un nuovo acquisto, impatto dell'acquisto sull'attività del cliente e, in base alla diversa criticità del prodotto, si modificano l'importanza e il peso delle differenti fasi del processo d'acquisto (Grandinetti, 2002).

Quando si vuole creare e mettere in atto la strategia di marketing, è utile conoscere come è suddiviso il mercato nel quale si vuole vendere, cioè l'azienda deve conoscere la segmentazione del mercato in cui opera, ossia quel processo di marketing con cui l'azienda analizza e suddivide il mercato individuando profili omogenei di aziende-segmenti rispetto ai quali sviluppare politiche di marketing ad hoc, con lo scopo di soddisfare nel miglior modo possibile i bisogni e le attese dei clienti. La

segmentazione di un mercato b to b non parte dall'identificazione delle potenzialità di un prodotto, ma dall'individuazione delle esigenze e dei bisogni delle aziende-clienti (Riva, et al., 2008).

Per questo motivo, per arrivare alla segmentazione, serve innanzitutto fare un'analisi del mercato divisa in quattro fasi:

1. inquadrare il mercato utilizzando strumenti come le informazioni che provengono da fonti interne dell'impresa e da fonti esterne, come le ricerche di mercato, gli studi del settore, riviste specializzate. L'obiettivo è di definire le caratteristiche economiche, produttive e di comportamento delle aziende che lavorano nel mercato di riferimento dell'impresa stessa, stimando anche le vendite future e le quote di mercato;
2. analizzare la domanda, capire quali sono le attese, effettive o potenziali, del mercato e dei clienti in relazione ad un bene specifico;
3. analizzare l'offerta, individuando e comprendendo come le offerte di prodotti e servizi, presenti attualmente nel mercato di riferimento, siano in grado o meno di soddisfare le attese dei clienti;
4. analizzare la concorrenza, capire quali sono i nostri principali rivali e le loro caratteristiche, individuando i loro punti di forza e di debolezza.

Attraverso l'analisi del mercato si individuano i diversi segmenti dello stesso e si deve capire quali sono attrattivi per l'impresa e quali non lo sono. In questo modo si decide su quali segmenti investire e su quali no. Per capire *l'attrattività dei segmenti*, il metodo più utilizzato è quello delle *cinque forze di Porter*, stimando l'impatto sui profitti di lungo periodo: i concorrenti, i potenziali entranti, i prodotti sostitutivi, gli acquirenti e i fornitori.

Dopo aver scelto i segmenti in cui concentrarsi, si deve pensare al posizionamento competitivo dell'impresa, cioè il modo con cui l'azienda si "colloca" nella mente dell'acquirente rispetto ai concorrenti (Grandinetti, 2002). Alla base del posizionamento c'è la strategia differenziante dell'impresa, ossia prendere coscienza che gli acquirenti hanno bisogni diversi, quindi sono attratti da offerte differenti. Ogni elemento differenziante può costituire un vantaggio rispetto ai prodotti offerti dai concorrenti, ma può anche rappresentare un aggravio di costi per l'impresa che vende. Utile per capire se si è riusciti a posizionare il bene nel modo giusto è conoscere se le attese dei clienti sono state soddisfatte, in modo da colmare "i vuoti" al fine di rispondere in futuro a tali aspettative nel miglior modo possibile.

Nel marketing industriale buona politica è fare riferimento ad un prodotto ben definito, con un elevato grado di personalizzazione, basato sulle esigenze del cliente, dinamico, funzionale, inserito in un processo ad elevata automatizzazione e standardizzazione (Riva, et al., 2008). Inoltre i prodotti b to b sono caratterizzati da un ciclo di vita più lungo rispetto ai prodotti di largo consumo.

È utile per l'impresa che opera in un mercato industriale conoscere i possibili fornitori, gli acquirenti, i propri competitors, saper utilizzare i diversi strumenti del marketing per poter far conoscere e vendere alle imprese-clienti i propri prodotti, cercando di far crescere la propria quota di mercato e la soddisfazione del prodotto, portando così il marchio ad una conoscenza positiva nel mercato.

1.2 Che cos'è il servizio al cliente, il service operation e le sue caratteristiche

Tutti noi, nella nostra vita, abbiamo a che fare con servizi siano essi a titolo gratuito o a pagamento. Il servizio, bene intangibile, può essere fruito al

momento dell'acquisto o nel tempo, come per esempio l'assistenza o la garanzia. Noi possiamo essere i clienti o gli utenti di un'ampia gamma di servizi pubblici e commerciali, oppure potremmo essere i responsabili per "consegnare" un servizio al cliente come svolgimento della nostra attività lavorativa, ma anche fornirlo gratuitamente nella vita di tutti i giorni, come per esempio accompagnare qualcuno in auto, organizzare viaggi per noi, per gli amici e per i familiari, fare attività di volontariato.

Il Service Operation Management è un'attività che concerne con *what*, cioè che tipo di servizio noi diamo al cliente e con *how* come lo offriamo e lo consegnamo ad esso. Coinvolge la comprensione dei bisogni dei propri clienti, la gestione dei processi che occorrono per offrire il servizio assicurandosi che i propri obiettivi siano raggiunti.

È di aiuto considerare il service da due prospettive: il punto di vista del cliente e il punto di vista operativo (Johnston and Clark, 2001).

La ragione principale per la quale un cliente paga un'azienda che offre un certo tipo di servizio è per ricevere un prodotto del service; la maggior parte delle volte ci si riferisce a un pacchetto di servizi, per esempio l'assicurazione della macchina che raccoglie al suo interno diversi servizi, la manutenzione del computer e così via..

OPERATION

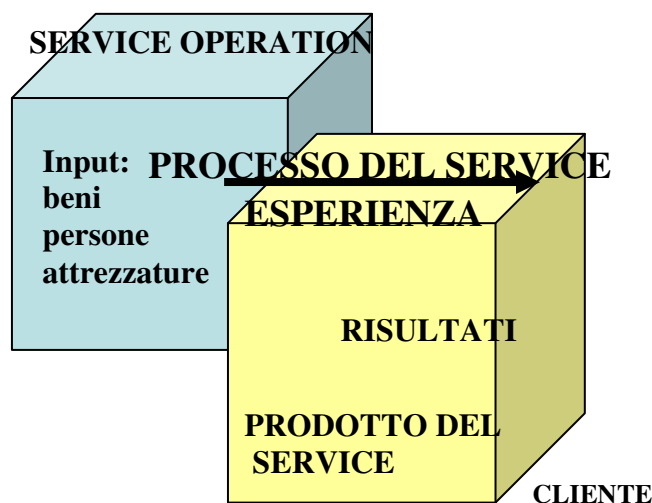


Fig.1.1 Il processo del service visto da due prospettive diverse.
 Fonte: Johnston, Clark, 2001, *Service Operations Management*, ed. Harlow: Prentice Hall

Come si può osservare dalla *figura 1.1*, all'interno di ciascuno di questi due prodotti ci sono due ingredienti chiave: *i risultati del servizio* e *l'esperienza del servizio*. Anche se i due aspetti *risultato* ed *esperienza* sono stati divisi, questi possono essere considerati come elementi sovrapposti. È necessario capire che la valutazione del cliente di una componente può influenzare la percezione delle altre (Johnston and Clark, 2001). Un'esperienza di un servizio che supera le attese del cliente può far aumentare la valutazione del risultato talmente tanto che non ci saremo mai aspettati una performance di quel tipo. Il termine *service outcome* si usa per descrivere il risultato ottenuto dal servizio per il cliente, mentre *service experience* è l'esperienza diretta del cliente al processo di fornitura del servizio e concerne il modo con il quale il cliente è trattato dal fornitore del service. Il service experience contiene diversi aspetti nella relazione tra cliente e fornitore: come lo staff si presenta al cliente, l'esperienza di esso e i mezzi per fornire il servizio. Altri aspetti includono:

- ◆ l'estensione della personalizzazione del processo;
- ◆ la sensibilità dell'organizzazione del service;
- ◆ la flessibilità dello staff che si occupa del cliente;
- ◆ la cortesia e la competenza del personale che gestisce il servizio.

Johnston e Clark (2001) definiscono il *service* come la combinazione di risultati ed esperienze fornite a un cliente, perciò l'offerta al cliente di un servizio consiste nell'offrire e dare, utilizzando attrezzature, oggetti o mezzi, un bene intangibile che supporti le sue esigenze e i suoi bisogni cercando di soddisfarli al meglio. Il cliente quindi giudica la qualità del servizio basandosi sul risultato e sull'esperienza. È molto più difficile gestire e migliorare un servizio di quanto non lo sia un prodotto tangibile, ciò significa che una parte critica del prodotto del service è fuori dal controllo diretto del responsabile del servizio.

I servizi vengono forniti seguendo le *operation* necessarie per poter offrire quel determinato servizio. L'*operation* è la configurazione di risorse e processi che partecipano alla creazione e alla “consegna” di un servizio al cliente (Johnston and Clark, 2001). I manager delle operation gestiscono le specifiche e la coordinazione di input di beni e di materiali utilizzati per svolgere il servizio e lo staff addetto.

Il processo per offrire un servizio è composto da due parti: il *front office* e il *back office*. Il primo contiene parte del processo che fornisce il servizio al cliente: è l'interfaccia tra l'azienda fornitrice e il cliente, è la parte all'interno della quale il cliente ha esperienza diretta. Il secondo contiene i processi di fornitura del servizio correlati. In questa parte non c'è nessun contatto o esperienza del cliente con il personale addetto (Johnston and Clark, 2001).

Molte organizzazioni possiedono un front office molto focalizzato, nel senso che gran parte del prodotto-servizio viene fornito-svolto mentre è presente il cliente, tuttavia vi sono aziende che hanno poco contatto diretto con il cliente mentre prestano il servizio.

Il processo è l'elemento centrale di un operation di un qualsiasi servizio offerto. Diversi sono i modi di classificare i processi del service:

- ◆ servizi professionali VS servizi di massa;
- ◆ service indirizzato a un mercato b to b VS service to consumer (o mercato b to c);
- ◆ service dove il servizio viene svolto sul cliente stesso VS service indirizzato all'assistenza o riparazione di macchinari o attrezzature;
- ◆ servizi segmentati per settori, come assicurazioni, banche, istituzioni.

La gestione dei processi di “fornitura” di un servizio è molto difficoltosa poiché ci vuole coordinazione nella gestione delle varie parti dell'impresa, soprattutto un'integrazione con il marketing e anche un coordinamento del personale che svolge l'attività di servizio al cliente; bisogna capire i bisogni

dei propri clienti, ma anche controllare e organizzare che tutti i materiali, attrezzature e persone siano al posto giusto nel momento in cui deve essere svolto il servizio. Il successo in un business si ottiene soddisfacendo e “trattenendo” i propri clienti, attraendone di nuovi, entrando in nuovi mercati, riuscendo a creare profitti, riducendo i costi e incontrando gli obiettivi di budget; la riuscita sta nel saper utilizzare, nei pesi giusti, le diverse leve delle operation sulle performance di business e nel saper comprendere quali sono i miglioramenti appropriati da intraprendere (Johnston and Clark, 2001).

Per questo motivo, il successo in un mercato è ottenibile se si riesce a gestire nel miglior modo possibile le diverse operation, sviluppando e mantenendo relazioni con i fornitori e i clienti.

Anche se crediamo che un servizio di per sé sia solo un servizio, in realtà non è così. Anch’esso, come un bene tangibile, deve “contenere” la caratteristica della qualità, visto che questa è una parte intrinseca del servizio stesso.

Ci sono degli aspetti molto importanti nella gestione della relazione tra il cliente e il fornitore, vediamo quali sono:

- ◆ gestione delle diverse tipologie di clienti;
- ◆ sviluppo di una comprensione di ampio raggio delle relazioni che si sono instaurate con i clienti e con i fornitori, saperle sviluppare e mantenere;
- ◆ comprensione delle attese e delle percezioni dei clienti per soddisfarli;
- ◆ conoscenza e gestione della propria supply chain.

Molto utile, nella comprensione se il cliente è soddisfatto del servizio svolto, è la misurazione delle proprie performance.

Il concetto di *service* è un elemento critico, consiste nel saper definire cosa l’organizzazione sta vendendo e cosa il cliente sta acquistando o

utilizzando. Ogni impresa che fornisce un servizio al cliente deve avere chiara la propria definizione di service poiché essa dichiara la propria proposta di business. Dal punto di vista del cliente, il concetto di service è il modo attraverso il quale esso percepisce i servizi dell'azienda.



Fig.1.2 La definizione del servizio.

Fonte: Johnston, Clark, 2001, *Service Operations Management*, ed. Harlow: Prentice Hall

Come si può osservare dalla *figura 1.2*, nella mente di alcuni manager accade che le due visioni siano la stessa cosa, ma nella realtà ciò non accade. Molto spesso i clienti non sanno ciò che un'impresa sta cercando di fornire, o loro vedono ciò, nella loro visuale idiosincratca. Similmente l'impresa molto spesso non comprende come i clienti vedono i loro servizi (Johnston and Clark, 2001). Per questa serie di motivi è utile che vi sia un'interazione tra la parte dell'azienda che fornisce il servizio e la parte che gestisce il cliente, cioè il marketing, poiché quest'ultima è una filosofia manageriale che incoraggia le aziende a capire e quindi a soddisfare i bisogni dei clienti e a perseguire gli obiettivi dell'impresa.

Il concetto di servizio è molto spesso definito in termini di prodotto del service, cioè l'insieme di tutte le diverse parti che costituiscono un servizio, come il risultato e l'esperienza. Il cliente quando acquista un servizio non compra solo il servizio a sé stante, ma anche tutti gli elementi che ci stanno

dietro, come la qualità, la cortesia e la competenza del personale: un cliente vuole essere “coccolato” dall’impresa a cui si è rivolto.

Il concetto di service è molto di più che il DNA di un servizio: è il disegno mentale che si creano i clienti, il personale e i proprietari dell’impresa (Johnston and Clark, 2001).

È molto importante capire che il concetto di service non necessariamente è la stessa cosa della *mission aziendale*. La mission o la vision aziendale concernono ciò che l’azienda si aspetta di diventare nel futuro, mentre il concetto di service è una proposta al cliente nel tempo presente su cosa l’azienda fa attualmente e cosa i suoi clienti pensano che essa faccia. Effettivamente, il concetto di service è molto più di ciò che era fornito nel passato o di cosa i clienti hanno pensato delle precedenti esperienze di servizio. Molto spesso accade che l’impresa tenda a confondere il concetto di service con la filosofia aziendale, con i valori che essa vuole infondere ai clienti, piuttosto che spiegare in cosa consiste il servizio che offre. Il concetto di service è molto più di un’idea, che è una nozione iniziale di un servizio. La definizione di service è un complesso disegno che include molti dettagli su cosa il servizio voglia diventare ed essere, i risultati che si possono attendere e l’esperienza del servizio.

È di aiuto capire che il concetto di service è una succinta dichiarazione che ingloba la natura del servizio nel mercato in cui opera l’azienda. Per gli autori Johnston e Clark (2001), è un’opportunità per l’impresa prendere il controllo del concetto del servizio che offre e definirlo in maniera esplicita attraverso l’uso di specifici elementi come:

- ◆ l’esperienza del servizio, cioè l’esperienza diretta del cliente al processo di fornitura di esso, concerne il modo con il quale il fornitore del servizio lo offre al cliente;
- ◆ il risultato del servizio svolto al cliente;

- ◆ l'operation del servizio, cioè il modo con il quale il servizio viene consegnato al cliente;
- ◆ il valore del servizio, cioè il beneficio che i clienti percepiscono dal servizio ottenuto confrontato con quanto è costato.

Un'importante elemento del marketing mix è il prezzo, cioè il valore per ottenere il servizio. Può essere chiamato in modi diversi a seconda del tipo di servizio cui si riferisce, per esempio in campo finanziario il prezzo del prestito di denaro si chiama interesse, mentre il prezzo per l'uso di attrezzature a noleggio si chiama affitto. Il valore di un servizio è la valutazione dei benefici derivanti dal servizio da parte del cliente confrontato all'insieme dei costi che ha comportato l'ottenimento di esso (Johnston and Clark, 2001). È utile utilizzare le operation per trovare il giusto bilanciamento tra la massimizzazione del valore per i clienti e la minimizzazione dei costi dell'impresa, infatti per trovare il giusto prezzo è necessario bilanciare i seguenti aspetti:

- ◆ massimizzare i benefici per il cliente;
- ◆ minimizzare i costi e i sacrifici del cliente;
- ◆ minimizzare i costi dell'azienda.

Il concetto di service deve quindi essere un mezzo chiave che può comunicare il set di benefici come il risultato, l'esperienza e i benefici psicologici per il cliente in modo da dimostrare il valore potenziale del servizio.

Poiché molti servizi hanno un alto grado di intangibilità contenuto nel loro concetto di service, le imprese devono cercare i modi per trasferire nella loro definizione gli aspetti tangibili per rinforzare lo stesso concetto. Tale concetto, oltre a definire la natura e il valore del servizio offerto, può essere utilizzato come mezzo strategico, infatti può essere usato per creare legami tra le diverse parti dell'impresa e per ottenere vantaggi per la "guida" strategica di essa. Per capire se il servizio offerto al mercato è apprezzato e

incontri le attese e i bisogni dei clienti è utile confrontare i servizi offerti dai competitors. Da questa analisi si può capire quali siano gli elementi di successo della concorrenza per cercare di apportare dei cambiamenti all'interno delle proprie operation rispondendo meglio alle esigenze dei clienti e ottenere alla fine il successo. Cercando di comprendere i possibili cambiamenti, la propria capacità e le richieste del cliente, si possono riorganizzare i diversi processi e le varie fasi che servono per dare al cliente il servizio richiesto.

Ci sono diverse idee di pensiero per competere in un business di servizi. Una è pensare che il mercato sia semplicemente svolgere la propria funzione o attività di servizio, un'altra idea è competere, cioè andare al di là dello svolgimento del puro servizio fornendo al cliente anche un'esperienza positiva e piacevole di esso.

È utile all'impresa focalizzarsi su particolari segmenti del mercato fornendo un'ampia gamma di possibili servizi, infatti si possono distinguere quattro concetti del service basati sul modo di fornitura e diversi livelli di focalizzazione: *service focalizzato*, *mercato focalizzato*, *service e mercato focalizzato* e *service non focalizzato* (Johnston and Clark, 2001). Il primo si basa sul fatto che il numero di mercati in cui l'azienda opera è elevato, ma i servizi offerti sono pochi, cioè non vi è una vasta scelta; il mercato focalizzato è l'opposto del primo. Il mercato e service focalizzato è caratterizzato dal fatto di rivolgersi ad un piccolo numero di mercati offrendo un numero ristretto di servizi, mentre quello non focalizzato si caratterizza sull'offerta di un'ampia gamma di servizi a molte tipologie di mercati, cioè "*offrire tutto a tutti*".

Oltre a definire la maniera di rivolgersi al mercato o ai mercati, è anche necessario capire le diverse tipologie di clienti che si possono incontrare nei diversi segmenti/mercati nei quali si vuole competere poiché la natura del cliente può influenzare significativamente il tipo di servizio che si

fornisce. Vediamo ora quali sono e le loro caratteristiche, classificati in base al loro comportamento e alle attitudini:

- ◆ *l'alleato* (the ally): questa tipologia vuole aiutare e dare feedback positivi per facilitare lo svolgimento del servizio. È il cliente più disponibile, la sua opinione è rispettata dagli altri e se questo è felice e soddisfatto, allora anche gli altri clienti deducono che il servizio è molto buono;
- ◆ *l'ostaggio* (the hostage): questo cliente richiede il servizio, ma è intrappolato contrattualmente dal fornitore del servizio;
- ◆ *l'anarchico* (the anarchist): a questo cliente non piacciono le regole e i sistemi, è quello che fa lievitare dubbi e difetti sul servizio anche agli altri clienti;
- ◆ *il paziente* (the patient): questo è molto simile all'ostaggio, nel senso che è anch'esso intrappolato in un servizio che non lo soddisfa appieno. È orientato positivamente verso l'azienda ed è disposto a sottoporsi alle regole. Restrizioni non necessarie possono "portarlo" nel cliente ostaggio o nel cliente anarchico;
- ◆ *il tollerante* (the tolerant): questo può essere passivo, sempre in attesa paziente del fornitore per avere ciò che è stato concordato. Infatti può essere tanto paziente da diventare invisibile agli occhi dello staff ed ottenere come risultato quello di essere ignorato;
- ◆ *l'intollerante* (the intollerant): raramente passivo o paziente, spesso causa stress e problemi all'interno del servizio, per il fornitore del servizio e per gli altri clienti;
- ◆ *la vittima* (the victim): quando qualcosa va storto nell'azienda fornitrice, sembra attirare la sfortuna;
- ◆ *il terrorista* (the terrorist): è colui che "monta" un attacco danneggiante al fornitore quando meno se lo aspetta;

- ◆ *l'incompetente* (the incompetent): lo staff che si interfaccia direttamente con questa tipologia di cliente deve porre particolare attenzione ad esso; è possibile che nuovi clienti possano essere confusi e, se non vengono “addestrati” dal personale, potrebbero trovare l'esperienza non piacevole con il risultato di non ritornare più;
- ◆ il *campione* (the champion): persona che non è solo di supporto allo staff, ma partecipa attivamente al processo di fornitura del servizio e fa un passaparola positivo dell'azienda, dei suoi servizi e del personale.

Lo scopo di provare a capire le attese dei clienti è quella di cercare di assicurare che il servizio possa essere pensato e fornito in modo da incontrare queste aspettative. Se i processi di fornitura del servizio incontrano le attese e i bisogni o se effettivamente le superano, allora i clienti sono soddisfatti. Se sono soddisfatti, useranno quel servizio fornito da quella particolare azienda anche in successive occasioni e trasmetteranno il loro giudizio positivo ad altri. In poche parole, la soddisfazione è il risultato di una dichiarazione del cliente su un servizio basata sul confronto tra le percezioni del servizio che gli è stato fornito e le attese iniziali (Johnston and Clark, 2001). Se la percezione, l'esperienza e il risultato di un servizio incontrano le loro attese, allora essi saranno soddisfatti. Se le loro percezioni superano positivamente le aspettative, saranno più che soddisfatti, deliziati. Se le percezioni non incontrano le loro attese, allora saranno insoddisfatti e non chiederanno più il servizio presso l'azienda a cui si sono rivolti in precedenza.

Molte aziende definiscono il loro business cercando di eccedere le attese dei clienti in modo di deliziarli continuamente. Se viene trasmesso al

cliente che l'intenzione è di deliziarlo, allora si deve assicurare che il proprio servizio sia migliorato ogni qual volta venga utilizzato.

Il termine *service quality* è spesso usato per definire diverse cose: molti manager usano questo termine per spiegare come o la maniera con la quale il cliente è trattato. Questo forse è più consono chiamarlo “*quality of service*”, che è opposto al “*service quality*”, perchè spiega il servizio nel suo complesso, cioè il risultato e l'esperienza (Johnston and Clark, 2001). Molto spesso il termine “*service quality*” è usato per definire la stessa soddisfazione, cioè il grado di coesione tra le attese e le percezioni del cliente per il servizio fornito. Lo stesso termine è usato come l'impressione relativa che si ha dell'azienda e dei suoi servizi, poiché la soddisfazione è una situazione o un'esperienza specifica, che deve essere “provata”, realizzata, mentre i clienti possono avere visioni sul servizio di qualità di un'azienda senza aver avuto nessuna esperienza di fruizione di un servizio (Johnston and Clark, 2001).

Quando si parla di “*service quality*” nella prospettiva di operation, di solito intendiamo la qualità del servizio che “consegniamo” al cliente, ma ci potrebbe essere un non incontro tra le attese del cliente e le sue percezioni sul servizio fornito. Questo può essere il risultato di un mismatch tra le attese e ciò che è stato fornito e/o un mismatch tra ciò che è stato fornito e le percezioni dopo aver usufruito del servizio; ciò è illustrato graficamente dalla *figura 1.3*.

Diverse sono le possibili ragioni per il quale può verificarsi il gap 1 (vedi *figura 1.3*):

- ◆ il servizio potrebbe essere inappropriato o ci potrebbero essere poche risorse disponibili per incontrare le attese;
- ◆ il cliente potrebbe avere attese errate o troppo elevate;

- ◆ un disegno o specifiche non appropriate potrebbero essere il risultato di una “povera” comprensione delle attese del cliente da parte dei manager;
- ◆ i manager potrebbero aver dedicato poco tempo nel definire il concetto di service che viene offerto al cliente, o nel cercare feedback da parte del cliente sul servizio fornito.

Il gap 2 può verificarsi quando non è stato fornito il servizio correttamente o quando le percezioni avute dal cliente non sono appropriate.

La percezione della qualità del servizio non può essere la stessa della qualità del servizio consegnato perché le persone tendono a filtrare quello che vedono e la loro esperienza:

- ◆ *filtro selettivo*: si nota solamente cosa è rilevante ai bisogni correnti;
- ◆ *distorsione selettiva*: si modificano e si selezionano le informazioni che supportano le credenze e i pregiudizi personali;
- ◆ *ritenuta selettiva*: si ricordano solamente le cose che sono rilevanti per i bisogni e le credenze.

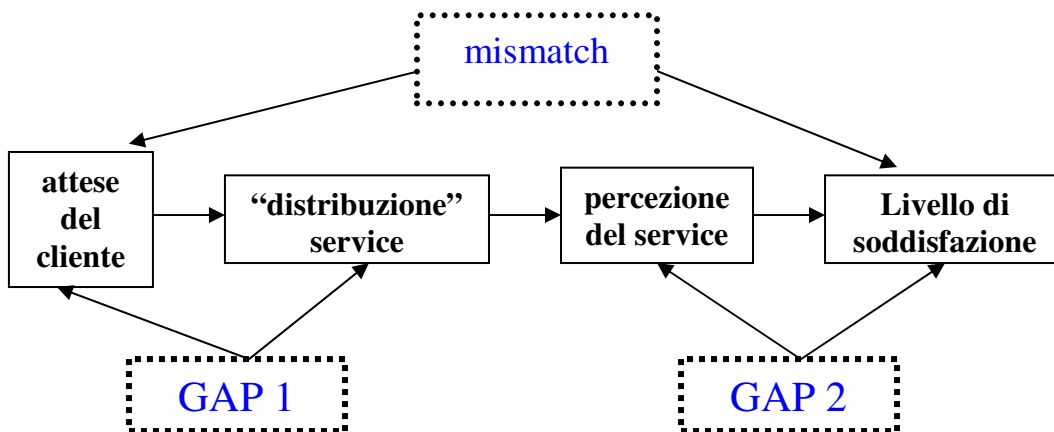


Fig.1.3 Il modello semplificato dei gap.

Fonte: Johnston, Clark, 2001, *Service Operations Management*, ed. Harlow: Prentice Hall

Il servizio può essere percepito come “cattivo” quando invece è “buono”, questo succede quando le aspettative sono elevate causa promesse difficili da realizzare, tanto che un buon servizio può essere visto come inadeguato.

Il servizio, che era stato fornito in precedenza, adesso è considerato solo “ok”, questo è dovuto al fatto che le attese che ci si creano per la volta successiva crescono, così che i clienti potrebbero essere meno soddisfatti, anche se la qualità del servizio è rimasta la stessa.

Le aziende devono comprendere e gestire le aspettative in modo da tenerle al livello giusto, tale che la fornitura del servizio possa raggiungerle o eccederle. Le attese dei clienti possono essere influenzate da molte cose come:

- ◆ il *prezzo*, spesso questo influenza moltissimo le attese. Un prezzo alto può portare ad attese elevate del servizio;
- ◆ i *servizi alternativi disponibili*, che aiutano a definire un set di attese;
- ◆ il *marketing*, che può portare una considerevole influenza delle attese. Il marketing e l’immagine di marca fanno innalzare le attese del cliente;
- ◆ il *passa parola*, il quale può attivare un profondo effetto sulle aspettative del cliente;
- ◆ l’*esperienza precedente*, può aiutare a dar forma ad attese elevate del cliente;
- ◆ l’*umore e l’atteggiamento dei clienti* possono influenzare le loro attese. Se qualcuno è di cattivo umore o non ha un atteggiamento di predisposizione positiva all’azienda, ciò può portare a elevate aspettative.

Le attese sono dinamiche, non sono “fisse”, ma cambiano con il passare del tempo e anche durante la fruizione del servizio stesso (Johnston and Clark, 2001).

Sono stati definiti da diversi autori, poi riprese da Johnston e Clark (2001), i 18 fattori del service quality, che sono attributi del servizio sui quali i clienti basano le loro attese e che devono essere forniti a definiti livelli. I

diciotto attributi sono: l'accessibilità, l'estetica, l'utilità, la disponibilità, la cura, la pulizia, il confort, l'impegno, la comunicazione, "l'amicizia", la competenza, la cortesia, la flessibilità, la funzionalità, l'integrità, l'affidabilità, la responsabilità e la sicurezza. Questi sono solo alcuni dei possibili fattori che il cliente si attende nella fornitura del servizio.

1.3 La gestione delle relazioni all'interno della supply chain della fornitura dei servizi

È da riconoscere che la "catena" delle attività per lo svolgimento e la fornitura di un servizio è frequentemente complessa, anche perché coinvolge diverse persone, ciascuna con il proprio set di priorità e di richieste (Johnston and Clark, 2001).

Johnston e Clark (2001) definiscono tre tipi di supply chain:

- ◆ la *"simple" service supply chain*: i problemi affrontati da un fornitore di servizi nell'assicurare che i propri fornitori chiave soddisfino i costi e gli obiettivi di qualità richiesti per l'effettiva gestione della fornitura del servizio ai clienti;
- ◆ la *gestione attraverso l'uso di intermediari*: è la scelta di molte aziende di fornire il servizio al cliente finale attraverso l'uso di agenti o distributori, dovuto al fatto che in quel mercato ci possa essere un insufficiente volume della domanda, tale da non supportare un possibile investimento in un network proprio. Un altro motivo può essere che il tipo di servizio fornito non è l'attività centrale dell'impresa e per questo la cosa migliore da fare è affidarlo ad altri;
- ◆ la *supply partnerships*: è una formazione di partnership o di alleanze per fornire una gestione congiunta del meccanismo di "consegna" del servizio al cliente.

Ma ora concentriamoci sul *concetto* di *supply chain*. È un "legame", una "maglia" o per meglio comprendere un network che congiunge, lega insieme fornitori interni ed esterni con i consumatori interni ed esterni. Il

supply chain management si preoccupa della gestione del network di aziende e del flusso di informazioni, materiali e clienti che scorrono attraverso la “rete” di imprese. Tra di esse vi è un proficuo scambio di informazioni riguardanti la domanda attesa: le informazioni scorrono dalle imprese poste a valle della supply chain alle imprese a monte, ciò permette di gestire la loro produzione a costi minimi (Slack, et al, 2007). La base della supply chain sta nel voler sviluppare una forte collaborazione tra l’acquirente e il fornitore.

Una fase molto importante della formazione della propria supply chain è la scelta del numero di fornitori per quel tipo di attività che si affida a terzi. Alcuni criteri che portano alla selezione del fornitore, a parte il costo, includono: la posizione finanziaria, la gestione delle persone (le abilità, l’addestramento e la capacità di relazione), la consapevolezza commerciale, la produttività, l’approccio della gestione della qualità, il continuo focalizzarsi sul miglioramento delle attività. Tre sono le possibili scelte per quanto riguarda la decisione sul numero di fornitori:

- ◆ *sole suppliers*, un unico fornitore;
- ◆ *single suppliers*, un unico fornitore per un certo tipo di componente o per una famiglia di componenti;
- ◆ *multiple suppliers*, diversi fornitori per uno stesso componente (Slack, et al, 2007).

Negli ultimi anni anche in Italia si sta diffondendo e applicando in molte aziende il *pensiero snello* o *lean thinking*, nato dal lavoro di Toyoda e di Ohno della Toyota Motor Companies, che ha sede in Giappone. Il *metodo lean* è stato studiato e applicato in molte aziende in tutto il mondo perché si vuole raccogliere i benefici di una riduzione dei costi e di cambiamenti all’interno della cultura aziendale lungo tutta la supply chain. Il punto essenziale del pensiero lean è quello di tener lontano il *muda*, termine giapponese per indicare lo *spreco*, definito come qualsiasi cosa che non

crea valore per il cliente, Womack e Jones (1997) hanno definito i cinque principi del pensiero snello:

- ◆ *specificazione del valore*: il valore deve essere definito dal consumatore finale. Molto spesso accade che il fornitore del servizio crede che sia valore per il cliente un prodotto che è buono, ma non sempre è così, a volte, affinché il cliente dia valore al servizio, questo deve essere “contornato” anche da molti altri aspetti, per tale motivo è necessario interpellare il cliente su cosa per lui è valore;
- ◆ *identificazione del flusso del valore*: il flusso del valore è l’insieme delle azioni richieste per portare il prodotto al cliente. Quando si analizza l’intero flusso del valore si possono identificare tre tipologie di attività: quelle che creano valore per i clienti, quelle che non creano valore per il cliente, ma che non possono essere eliminate data la tecnologia corrente e quelle che non creano valore e che devono essere rimosse;
- ◆ *creazione del flusso*: la parte essenziale del pensiero snello è che il lavoro deve scorrere in modo continuo e agevole attraverso la “conduttura”, senza fermarsi;
- ◆ *tirare non spingere*: il pensiero lean consiste nella gestione delle operation attraverso una domanda tirata piuttosto che una produzione spinta, cioè non si deve produrre di più di quello che non è stato richiesto dal mercato, concetto molto legato al just-in-time;
- ◆ *adoperarsi per la perfezione*: questo principio è una conseguenza degli altri quattro. Si deve instaurare la cultura di un continuo sviluppo di miglioramenti all’interno del flusso del valore.

Ohno identifica sette fonti di *muda* (spreco):

- ◆ una produzione superiore alla domanda;
- ◆ attese nelle attività dei processi successivi (interruzione della produzione per l’insorgere di problemi);

- ◆ trasporto o spostamento non necessario dei materiali;
- ◆ processare più volte uno stesso elemento dovuto ad una tecnologia povera o a disegno di processo debole;
- ◆ eccessivi inventari;
- ◆ spostamento del personale non necessario;
- ◆ produzione difettosa (Woomack and Jones, 1996).

1.4 La gestione attraverso intermediari

Dopo aver fatto un breve excursus su un nuovo modo di gestire la supply chain, ci concentriamo nell'analisi della supply chain caratterizzata dall'utilizzo di intermediari per fornire il servizio dell'azienda principale. Questo mi servirà per trattare le caratteristiche del caso aziendale che ho presentato nel secondo capitolo.

Molte organizzazioni utilizzano intermediari che possono essere persone singole o aziende per il processo di vendita o per fornire un servizio al consumatore o utilizzatore finale (Johnston and Clark, 2001). Ci sono diversi motivi per scegliere di fornire il servizio tramite intermediari:

- ◆ chiusura verso il cliente: molti clienti preferiscono trattare con imprese che sono fisicamente vicine a loro perché preferiscono interagire faccia a faccia o perché la natura del servizio necessita la presenza vicina del fornitore;
- ◆ conoscenza locale: molte volte serve conoscere la cultura e le condizioni locali del Paese in cui vive il cliente;
- ◆ esperti focalizzati;
- ◆ margini di guadagno bassi dal servizio svolto;
- ◆ capacità insufficiente.

Alcuni problemi che si possono incontrare nell'utilizzare degli intermediari è che i loro obiettivi non sempre possono coincidere con quelli dell'azienda centrale. Il trade-off, per il quale l'azienda decide di adottare la tecnica

degli intermediari, si trova tra il costo di qualità potenziale di qualità povera del servizio e clienti perduti, contro il costo di formare e mantenere una rete distribuita di unità di service. Le ragioni per mantenere alto il controllo della fornitura del servizio sono:

- ◆ usare l'opportunità di incrementare in profondità la relazione con il cliente;
- ◆ assicurare che le lagnanze del cliente siano effettivamente prese in considerazione e usate come spunto per migliorare i processi di fornitura del servizio;
- ◆ quando il supporto fornito è legato a prodotti nuovi e innovativi per i quali i servizi collegati hanno a disposizione un numero limitato di risorse (Johnston and Clark, 2001).

Si identificano diverse forme di service:

- ◆ i *commandos*: sono fornitori di servizi che possiedono persone molto preparate nel loro campo, capaci di affrontare molti problemi. Questi sono spesso usati per supportare i servizi di prodotti complessi;
- ◆ i *regolari*: hanno capacità risolutiva inferiore ai commandos e sono meno capaci di essi a fronteggiare i problemi senza una guida;
- ◆ i *part-time*: questi fornitori di servizio sono essi stessi i clienti, formati dall'azienda centrale per eseguire loro stessi il servizio;
- ◆ i *mercenari*: non sono dalla parte dell'azienda centrale. La prima ragione è che vengono per "combattere" a lato di quell'azienda. Possono decidere di non lavorare più per quell'azienda, se un'impresa concorrente offre maggiori incentivi economici;
- ◆ i *nemici*: anche questi non sono dalla stessa parte dell'impresa, può succedere che l'azienda principale abbia deciso di non fornire il servizio in tutte le circostanze, particolarmente quando il margine di profitto è basso.

Tutti questi excursus servono per introdurre l'argomento principale, il Service Level Agreement, poiché quando un'azienda fornisce un servizio ad un cliente importante o usa degli intermediari per fornirlo è necessario stipulare una specie di contratto, dove entrambe le parti si assumono dei doveri e delle responsabilità per uno svolgimento efficiente e soddisfacente del servizio pattuito.

1.5 Il Service Level Management

Il *Service Level Agreement* fa parte di un concetto più ampio chiamato *Service Level Management*, spesso abbreviato con il termine *SLM*. Il Service Level Management fa parte di due processi che si trovano all'interno delle fasi del "ciclo di vita" di un servizio: il *Service Design* (SD) e il *Continual Service Improvement* (CSI).

All'interno del processo Service Design, il Service Level Management ha a che fare con la progettazione e pianificazione dei processi, la determinazione dei requisiti del servizio (Service Level Requirements, SLR), la negoziazione e gli accordi su diversi tipi di contratti, come il Service Level Agreements, Operation Level Agreements e Underpinning Contracts. Invece, all'interno del processo Continual Service Improvements, il Service Level Management ha a che fare con la ricerca e lo sviluppo del servizio per implementare i miglioramenti ricercati nei servizi e nei processi esistenti, attraverso il monitoraggio, la stesura di report e le valutazioni su essi. Il focus del SLM all'interno del CSI è l'identificazione dei potenziali miglioramenti del service (Blokdijk and Menken, 2008).

Lo scopo del Service Level Management è quello di assicurare che tutte le operazioni, i processi, le attività e le loro performance svolte per fornire il servizio siano misurate correttamente attraverso le IT, cioè le information technology, ossia i diversi sistemi informatici messi a disposizione per

ottenere dati e informazioni utili da usare per analizzare le performance delle attività svolte. Deve inoltre assicurare che i servizi prodotti raggiungano i bisogni del mercato e dei clienti. Il SLM negozia, si accorda con i clienti e i fornitori esterni sui target sui quali si vuole basare la misurazione delle performance, attraverso i dati raccolti produce reports sulla propria abilità o su quella del fornitore, con il quale l'azienda è in relazione, per offrire il servizio ai propri clienti con l'obiettivo di consegnarlo al livello concordato in precedenza (Blokdijk and Menken, 2008).

Alcuni degli obiettivi del Service Level Management sono:

- ◆ definire, documentare, accordarsi, monitorare, misurare, produrre report e rivedere il livello dei servizi IT forniti;
- ◆ “cercare” e migliorare la relazione e la comunicazione con il mercato e i clienti;
- ◆ assicurare che i target specificati contrattualmente siano misurabili e sviluppati per tutti i servizi IT;
- ◆ monitorare il cliente e migliorare la sua soddisfazione attraverso la qualità del servizio fornito;
- ◆ assicurarsi che tutte le parti dell'azienda, i fornitori dei servizi che essa paga per offrire servizi ai propri clienti abbiano chiaramente in testa le attese del livello di servizio desiderato e concordato.

SLM è il nome dato al processo di pianificazione, coordinazione, accordo e monitoraggio del Service Level Agreement o SLA e del processo di revisione sui conseguenti miglioramenti apportati ai servizi per incontrare la soddisfazione dei clienti, grazie al raggiungimento dei target definiti e della qualità del servizio offerto.

Il Service Level Management dovrebbe fornire un punto di regolare contatto (attraverso i report) e di comunicazione con i clienti e i manager, in più deve gestire le attese e le percezioni del mercato, dei clienti e degli

utilizzatori, in modo da assicurare che la qualità del servizio fornito dall'impresa di servizi sia consona alle attese e ai bisogni. È proprio per questi motivi che vengono stipulati contratti chiamati SLA.

1.6 Il Service Level Agreement

1.6.1 Che cos'è il Service Level Agreement, le principali caratteristiche e i benefici che si possono ottenere

I Service Level Agreements o SLAs sono forme di contratto concordate tra il fornitore del servizio e l'acquirente o l'utilizzatore del servizio (Johnston and Clark, 2001). Per la scrittrice Karten (2003) sono accordi tra due parti, che possono essere due reparti o dipartimenti di una stessa azienda, dove uno è il cliente e l'altro è il fornitore del servizio; per Lehr e McKnight (2002) un SLA nella sua forma più generale è un contratto formale tra il fornitore del servizio e il cliente dove vengono specificate le caratteristiche che deve avere la prestazione che verrà fornita. In modo più specifico il Service Level Agreement è semplicemente “un accordo tra il fornitore del servizio e i suoi clienti quantificando il livello minimo accettabile del servizio per il cliente” (Hiles, 2000).

Questa tipologia di contratti solitamente la si può trovare in contesti di mercato business to business e molto spesso tali contratti vengono stipulati tra fornitori interni e clienti dove il contratto tradizionale non è appropriato. In precedenza erano sviluppati per i fornitori di servizi interni all'azienda (Hiles, 2000).

Il cliente si aspetta un servizio senza difetti, sempre disponibile al 100% a qualsiasi orario e ad un costo ragionevole. Per certi servizi questo può essere realizzato (esempio il servizio ospedaliero), mentre per altri non può trovare pieno accoglimento. Molte volte l'impresa che fornisce il servizio ha la necessità di standardizzare i processi di fornitura per ridurre i tempi e

riuscire a soddisfare i clienti in tempi ristretti, avendo a disposizione poche risorse, che possono essere i materiali o il personale.

Quando ci si fornisce di un particolare servizio da un'azienda esterna si è soliti utilizzare contratti che possono contenere le specifiche richieste sul livello del servizio acquistato. Molti contratti per servizi fatti da enti esterni sono vaghi, perciò in questi casi è utile integrarli con un documento di Service Level Agreement.

I Service Level Agreements sono un'importante mezzo nella gestione di relazioni tra partner in una supply chain. Questa forma di contratto va al di là dei tradizionali accordi scritti, come una dichiarazione di una specifica del servizio e del prezzo che verrà pagato. Infatti il SLA definisce la natura dei beni o dei servizi e il livello di qualità che deve essere fornito. L'idea di un "accordo" o "agreement" è una visione mutuamente accordata da entrambe le parti coinvolte su come e cosa deve o dovrà essere fornito. Un SLA è vista come parte integrante dello sviluppo di una relazione tra il fornitore e l'acquirente ed essa riesce a formalizzarla in modo concreto (Johnston and Clark, 2001).

All'interno del contratto SLA sono specificati i doveri e le responsabilità di entrambe le parti coinvolte, che devono essere rispettati per tutta la durata del contratto; inoltre il ruolo economico di questa tipologia di contratto è di abbassare i costi associati delle transazioni per avere una particolare qualità del servizio fornito e di allocare i rischi e i costi di "produzione" e "consumo" del servizio (Lehr and McKnight, 2002).

Il Service Level Agreement è anche un documento di comprensione del servizio, delle priorità e delle responsabilità delle imprese coinvolte dove, prima di essere stipulato, vengono messe in discussione le capacità. Successivamente vi è una negoziazione, ciò permette che non si possano creare con il tempo incomprensioni o fraintendimenti (Karten, 2003). Un SLA non deve essere visto come un meccanismo di lamentele o una

difficoltà nel creare una relazione tra le due parti, ma deve essere pensata come:

- ◆ uno strumento di comunicazione. Il valore di un SLA non è solo il prodotto finale ma, durante tutto il processo di negoziazione dell'accordo, si può instaurare un rapporto comunicativo tra le parti;
- ◆ uno strumento per prevenire “conflitti” futuri. Questo tipo di contratto aiuta a tenere lontano le discussioni perché esso fornisce una comprensione condivisa dei bisogni e delle priorità di ciascuna delle aziende;
- ◆ un documento “che vive”, cioè si evolve e cambia. A tempi predeterminati, decisi nell'accordo iniziale, le parti coinvolte rivedono l'accordo per accertarsi che il servizio fornito sia adeguato. Se si trovano delle inadeguatezze, le parti negoziano finché non vengono trovati degli aggiustamenti per portare il servizio al livello concordato;
- ◆ una base oggettiva per misurare l'efficienza del servizio fornito.

Affinché un SLA sia realizzato deve possedere due set di elementi: il servizio e la gestione di esso e deve contenere entrambi gli elementi per essere efficace. Gli elementi del servizio devono chiarire i seguenti aspetti:

- ◆ i servizi che verranno forniti;
- ◆ i servizi che non verranno forniti;
- ◆ le condizioni della disponibilità dei servizi;
- ◆ gli standard del servizio;
- ◆ le responsabilità di entrambe le parti;
- ◆ costi contro tradeoff del servizio;
- ◆ le diverse fasi procedurali.

Gli elementi della gestione del servizio devono concentrarsi su:

- ◆ come si raggiunge l'efficacia del servizio;
- ◆ come sono riportate le informazioni sull'efficacia del servizio;

- ◆ in che modo si possono risolvere i disaccordi che si potrebbero verificare sul servizio fornito;
- ◆ come e quando il SLA deve essere esaminato e ripreso in considerazione per apportarvi delle modifiche.

1.6.2 Le diverse fasi della costruzione dell'accordo SLA

Per costruire un SLA efficace si devono seguire diversi passi. Il primo consiste nel riunire le informazioni che verranno usate durante la negoziazione. L'impresa-cliente deve capire quali sono i suoi bisogni e le priorità che devono essere risolte dal servizio che si accinge ad acquistare, mentre l'impresa-fornitrice deve esaminare e rivedere la storia passata dei servizi offerti, i possibili errori commessi in passato, le azioni che sono state intraprese per correggerli e il livello di servizio che realisticamente può essere fornito. Il secondo passo consiste nel fare in modo che non vi siano rotture durante la fase dell'accordo, dovute al fatto che le parti coinvolte hanno visioni differenti sul ruolo del SLA e su come deve essere realizzato. Perciò, prima di dare inizio all'accordo, è meglio che le parti si incontrino per stabilire il livello basilare dell'accordo e i livelli del servizio che devono essere rispettati. La terza fase è un punto critico della relazione: in questa fase l'impresa-cliente e l'impresa-fornitrice devono discutere su diverse questioni, come la divisione delle responsabilità per lo sviluppo delle attività del servizio e i potenziali impedimenti durante il suo svolgimento. Questa riunione serve per fare in modo che le due imprese lavorino insieme per tutta la durata di vita del contratto, che collaborino insieme per far sì che il servizio fornito rispecchi i bisogni e i livelli desiderati e per evitare qualsiasi discussione futura. La negoziazione che avviene in questa fase non deve essere vista come una sorta di "duello" tra il fornitore del servizio e il cliente, ma è un'esplorazione congiunta di cosa sia più di importante per il business del cliente (Hiles, 2000).

Il quarto passo nella creazione di un SLA è lo sviluppo vero e proprio del documento. In questa fase vi è una discussione e negoziazione su cosa deve essere inserito nel documento, ciò può durare da una settimana a qualche mese. Quando si è raggiunto l'accordo, inizia la relazione delle parti coinvolte. La quinta fase è una prova del documento SLA stipulato. A questo punto, grazie a un periodo di prova dell'accordo, si possono trovare gli elementi del servizio o del documento che devono essere modificati o migliorati e offrire suggerimenti affinché si raggiunga il servizio che si desidera. Dopo aver raccolto le informazioni, le due parti si ritrovano per riesaminare e modificare il documento e per stendere quello finale dell'accordo. Il passo successivo è definire alcune regole da inserire nel documento conclusivo, come lo sviluppo di meccanismi di controllo, la stesura di report e la comunicazione di particolari attese da parte del personale di servizio. L'ultimo passo per la creazione di un efficace SLA è di implementare il documento finale e la sua gestione. Un accordo che viene poco gestito non dura molto. Diverse sono le responsabilità che competono ai responsabili dell'accordo:

- ◆ fornire dei punti di contatto tra le parti quando sorgono problemi o incomprensioni;
- ◆ mantenere i contatti con l'altra impresa;
- ◆ controllare il servizio fornito;
- ◆ implementare le modifiche e i possibili miglioramenti al SLA e al servizio.

Il cuore di un SLA è lo sviluppo e l'accordo delle specifiche del servizio che devono includere:

1. l'accordo su misure di performance della fornitura del servizio, come i tempi di risposta;

2. la disponibilità e l'accuratezza, ciò permette all'impresa-cliente e all'impresa-fornitrice di capire quali sono i punti importanti per entrambe;
3. l'accordo sui target delle performance per ciascuna delle metriche che si vogliono misurare;
4. la comprensione di quelli che possono essere raggiunti e quelli di difficile realizzazione, poiché comportano costi esorbitanti per l'azienda fornitrice del servizio e per questo motivo devono essere abbassati.

Tutto deve avvenire tramite accordi e deve essere incluso nel documento anche chi ha la responsabilità delle rilevazioni delle performance (Johston and Clark, 2001). Infatti è molto comune che all'interno del SLA sia specificato il livello delle performance che si vogliono misurare utilizzando metriche differenti (Sommers, et al, 2010): quantificare il servizio è di notevole importanza, è vitale. Hiles (2000) afferma che: "ciò che non si può misurare non esiste". La quantificazione dei vari aspetti del servizio fa produrre delle valutazioni oggettive sulla sua qualità, in tal modo non ci saranno commenti sulla prestazione basati su semplici aggettivi descrittivi. Nell'accordo deve essere specificato il livello minimo accettabile di servizio che deve rispettare le richieste e i requisiti fatti dal cliente sul livello di performance desiderato. Il SLA è "un'assicurazione" o "una garanzia" riguardante il livello della qualità del servizio consegnata dall'impresa per ciascuno dei servizi consegnati al mercato.

Le richieste dei clienti devono essere esaminate e prese in considerazione per stabilire quali siano i benefici derivanti dai diversi livelli del servizio, capire qual'è il livello migliore in termini di qualità-prezzo. Il più delle volte non vi è alcun beneficio nel fornire un servizio di elevata qualità ad un costo alto quando magari ne basterebbe la metà. Molto spesso le aziende che forniscono servizi non si prestano ad offrirne al cliente basandosi sui

relativi bisogni, ma offre un servizio che forse eccede ciò che il cliente vuole rendendo così il servizio più costoso. Per tale motivo è utile che le aziende di servizi cerchino di offrire quello che richiede il cliente, cioè personalizzare il servizio, invece di presentare un servizio standard di livello troppo elevato che supera i bisogni e il livello di costo oltre al quale il cliente non è disposto a spendere. Inoltre, fornendo un livello di qualità superiore alle aspettative, può portare ad incrementare le attese dei clienti fino ad un livello insopportabile e di difficile realizzo, quando il carico di lavoro aumenta e la qualità iniziale non può essere mantenuta (Hiles, 2000).

I servizi nei mercati b to b hanno lo scopo di aiutare e di supportare le attività lavorative svolte dai loro clienti.

Un accordo di SLA deve anche contenere il costo del servizio in termini monetari.

All'interno del documento inoltre vanno descritte le procedure di routine che devono essere svolte, le quali possono essere, per esempio, fornire un meccanismo di produzione di report sulle performance condivise da entrambe le parti o presentare le procedure che vengono utilizzate nel caso in cui potessero presentarsi delle rotture sullo standard del servizio. Quando si verificano dei "fallimenti" o degli errori nello svolgimento del servizio e del servizio stesso, questi non devono essere visti come aspetti negativi, ma come opportunità per entrambe le parti per risolvere questi ed eventualmente errori futuri (Karten, 2003). Tuttavia il mancato raggiungimento degli obiettivi predisposti nel SLA può diventare un credito di tipo economico per il cliente in quanto le implicazioni del non adempimento dei target definiti sono piuttosto serie: una "rottura" del servizio può portare, infatti, a una significativa perdita di guadagno sia per il cliente, che per il fornitore del servizio (Sommers, et al., 2010). Un accordo di Service Level Agreement tra parti interne di un'azienda non ha

alcun valore legale, lo stesso accade se il SLA viene fatto tra due imprese che appartengono allo stesso gruppo; in questo caso però si possono far pagare delle penali per il mancato rispetto dei target concordati.

Oltre il 50% dei contratti di outsourcing si trasformano in dispute, il più delle volte dovute alla debole definizione e alle povere specificazioni del servizio (Hiles, 2000).

Un SLA in una situazione di partnership può durare, se i rischi e i compensi sono condivisi.

Quando si fa un accordo di Service Level Agreement, si deve discutere della disponibilità del servizio che il cliente necessita, definita in termini di “quando”. Un basso livello di disponibilità può essere adeguato, per alcuni servizi, durante le ore notturne, nei weekend o nei giorni di festa, mentre durante le ore lavorative giornaliere il livello di disponibilità deve essere alto. Normalmente il cliente vuole una velocità elevata di risposta al bisogno, la quale deve essere accompagnata dall’accuratezza del servizio (Hiles, 2000).

Inoltre, certi lavori necessitano di essere completati all’interno di tempi prestabiliti. Questo può variare in base alla tipologia di servizio che viene fornito e da quanto la mancanza di quel determinato servizio impedisce lo svolgimento del lavoro del cliente.

Per fornire un servizio soddisfacente, si deve ridurre al minimo il numero di interruzioni del servizio cioè, diminuire i minuti o le ore di attesa per avere la prestazione concordata (Hiles, 2000). Infatti, un’interruzione del servizio o una mancata disponibilità indica che qualcosa è andato storto. Per far in modo che ciò non accada più, si devono condurre audit sul servizio per capire cosa o quali procedure in passato sono state sbagliate e per quali target non si riesce a dare il livello di servizio desiderato. Si deve definire all’interno del documento di SLA il tempo quantificato in termini di minuti od ore per usufruire del servizio.

Quando noi acquistiamo un prodotto, esso è legato ad un servizio assistenza o a una garanzia, molto spesso accade che questi servizi non vengano svolti dall'impresa che ha prodotto il bene, ma vengano affidati ad imprese terze. Questa decisione può essere dovuta al fatto che l'azienda produttrice non abbia le competenze o sufficienti risorse o il costo per offrire quel servizio direttamente superi il costo di farlo svolgere da altre aziende.

Per scegliere quali aziende affidare il servizio, si devono valutare i seguenti aspetti: capacità tecnica, competenza tecnica, storia passata, esperienza di alcuni clienti e autosufficienza finanziaria. Dopo aver deciso di quali e quante imprese servirsi, vengono stipulati dall'azienda dei sub-contratti. È molto utile integrare il contratto con SLA specifici per garantirsi che il service concordato in precedenza con il cliente venga rispettato. Per tutta questa serie di motivi è utile calcolare le performance proprie, nel caso in cui sia l'azienda stessa a fornire il servizio, e le performance delle imprese di cui ci si serve per fornire il servizio che si è concordato con il cliente. Nell'accordo non deve essere inserita nessuna clausola se non vi è l'effettiva possibilità di monitorarla e di misurarla.

Normalmente si misurano le performance in termini di *Key Performance Indicators*, comunemente indicati con il termine KPI, i quali sono metriche di misura definite durante la negoziazione tra l'impresa fornitrice e l'impresa cliente sugli aspetti che deve rispettare il servizio desiderato. Di solito comprende una misura del tempo di risposta e se il servizio rispetta i target definiti. I KPI inseriti nell'accordo devono coprire sia misure soggettive che oggettive. Quelle soggettive possono essere le seguenti:

- riduzione % dei target mancanti;
- riduzione % dei target critici (quelli importanti da raggiungere);

- incremento % dei conseguimenti raggiunti nella percezione del cliente e soddisfazione del SLA attraverso revisioni del servizio e responsi dalle indagini sulla soddisfazione del cliente;
- riduzione % delle “rotture” nel SLA dovute al non raggiungimento dei target poiché terze parti che devono fornire il servizio non li rispettano.

Quelli oggettivi possono essere i seguenti:

- numero o % dei target del servizio che sono stati raggiunti
- numero delle interruzioni del servizio
- numero di servizi con report opportuni e revisioni attive del servizio.

Quando non vengono rispettati i target definiti per i KPI, l’azienda fornitrice entra in penalità con l’impresa cliente. Queste penali di norma sono “punizioni” di tipo economico che l’impresa del servizio deve pagare per il non adempimento dell’accordo preso.

Un accordo di Service Level Agreement deve contenere:

- ◆ una parte introduttiva dove viene definito il servizio e le sue caratteristiche;
- ◆ una parte specifica dove vengono definiti e messi in chiaro i seguenti elementi:
 - le ore di disponibilità del servizio;
 - i target da raggiungere;
 - l’affidabilità;
 - il tempo di risposta;
 - le modalità di trattamento dei possibili problemi che potrebbero insorgere;
 - le richieste;
- ◆ una parte conclusiva dove viene stabilito il compenso per le attività svolte, gli incentivi affinché i target siano raggiunti e le penalità se non viene fornito il livello di servizio concordato; per esempio il non

rispetto dei tempi a disposizione entro i quali deve essere svolto il servizio.

Purtroppo servono diverse iterazioni di negoziazione affinché venga creato un accordo bilanciato tra le parti che possa essere sostenuto nel tempo.

Ogni impresa ha in piedi due tipi di SLA: una esplicita e una implicita.

Quella esplicita è uno dei “goal” del Service Level Management cioè, quello di ottenere un documento formale che definisce chiaramente i servizi forniti, i livelli di servizio, la qualità del servizio e i costi. Il Service Level Agreement implicito si basa su come l’impresa ha fornito il servizio in passato, se ha dato una buona prestazione, allora il cliente si aspetta un buon servizio, se l’azienda migliora il suo servizio, allora questo diventa il nuovo livello minimo che il cliente si aspetta, mentre se l’impresa ha fornito un servizio “povero” nel passato, allora i clienti si aspetteranno un basso servizio. Ques’ultima tipologia di SLA è difficile da gestire.

Nell’ultimo capitolo della mia tesi si trova la messa in pratica di questo argomento.

Per questi motivi i SLAs devono essere progettati in modo da essere accuratamente ed efficientemente monitorati e controllati cercando di limitare il rischio di non conformità dei target definiti. Tutti gli accordi devono essere tenuti sotto controllo e rivisti regolarmente almeno una volta all’anno.

Come già detto, affinché un SLA sia efficace e continuativo nel lungo periodo, deve essere gestito e sviluppato da entrambe le parti attraverso incontri, riunioni a tempi prestabiliti sulle informazioni derivanti dalla misurazione delle performance, sugli errori commessi, sul non rispetto dei target e così via, per far sì che la relazione continui e migliori.

1.6.3 I vantaggi e svantaggi di un Service Level Agreement

Affinché un SLA porti benefici per le aziende coinvolte, questa deve essere creata con la collaborazione di entrambe le parti e richiede un grande investimento di tempo e di sforzi. Per ciascun tipo di servizio e di cliente, l'azienda fornitrice deve creare accordi (SLA) diversi poiché i bisogni e le aspettative dei clienti sono differenti.

Sono molto utili perché danno luogo ad una stretta relazione lavorativa tra il fornitore del servizio e il cliente e prevengono costi elevati per una non necessaria o costosa procedura per fornire un livello di qualità non richiesta nell'accordo.

A volte, quando non vi è una gestione accorta del SLA, questa degenera nel comune contratto lavorativo non ottenendo così i benefici reali che si potrebbero conseguire. Gli errori che comportano una mancata riuscita dell'accordo possono essere: un disaccordo su alcuni target di performance, un'analisi non appropriata delle diverse performance, la non identificazione del responsabile della raccolta dati relativi alle performance, l'assenza dei meccanismi di produzione di report sulle performance e sulle procedure per risolvere i problemi, il non coinvolgimento dei manager nella relazione. I SLAs fanno in modo di apportare miglioramenti al servizio, che fino a quel momento era svolto in una determinata maniera, fornendo soluzioni di servizio ad un costo accettabile per soddisfare i bisogni del mercato. Il SLA non può sostituire una gestione povera del cliente o del supporto del servizio che non possono essere implementati senza costi o senza risorse, né possono essere efficaci se non vi è il coinvolgimento di entrambe le parti (Hiles, 2000).

CAPITOLO 2 IL CASO AZIENDALE: “CECCATO S.P.A.”

2.1 Come le idee e la creatività di un uomo portano alla nascita di una grande azienda

L'azienda Ceccato S.p.a. di Alte Ceccato comune di Montecchio Maggiore fu fondata dal farmacista dr. Pietro Ceccato nel 1936.

Da oltre cinquant'anni progetta e produce impianti di lavaggio per tutti i tipi di veicoli: auto, camion, autobus, autocisterne, treni, tram, metropolitane e veicoli militari, tenendo sempre presente la propria missione aziendale e rispettando l'ambiente.

Come si sa, le città nascono o per eventi naturali, o per sconvolgimenti storici, oppure per volontà di qualcuno, come nel nostro caso Alte di Montecchio Maggiore che fu, nel 1954, ufficialmente riconosciuta e denominata “Alte Ceccato” in quanto in tale località era sorto ed era in via di promettente sviluppo un grande complesso industriale e residenziale di importanza nazionale (Anon., 2006).

Infatti poco dopo la seconda Guerra Mondiale molti comuni vicentini venivano classificati come zone “deprese”, tanto che i territori della provincia di Vicenza erano terre di emigranti, poiché l'agricoltura in collina e in montagna non permetteva di migliorare il tenore di vita delle persone del posto.

La località di Alte è posta al crocevia della S.S.11 con l'allora Strada Provinciale che collega tuttora Montecchio Maggiore ai paesi di Valdagno e Arzignano.

Negli anni '30 quei territori mancavano di strutture organizzate per l'industria: c'era bisogno di uomini di forte iniziativa, di spiccata creatività e audacia per dare vita ad imprese di una certa importanza, tali da poter offrire lavoro a molte persone nel bisogno. E proprio grazie alla personalità

complessa e alla genialità del dr. Pietro Ceccato, nato a Montecchio Maggiore nel febbraio del 1905, ci fu uno sviluppo e un miglioramento radicali nelle condizioni di vita della piccola località di Alte e delle zone limitrofe.

Pietro, laureato in Farmacia, destinato alla professione presso la farmacia di famiglia, decide di lasciare quel posto sicuro e comincia, intorno agli anni '30, a dedicarsi a ciò che amava di più: l'industria meccanica, l'ingegneria sociale e specialmente le motociclette. Intraprendente, di multiforme ingegno, di ferma determinazione, fiducioso nei propri mezzi nel 1934 inizia la sua nuova carriera di imprenditore acquistando un capannone lungo la statale (nei pressi di S.Vitale-Montecchio) dove con qualche collaboratore inizia la costruzione di scaldaforni a nafta per il pane e attrezzature per le autofficine.

Pietro Ceccato era, nel vicentino, un "pioniere", per lui tutto era in movimento: man mano che per la testa gli frullavano idee, pensieri questi dovevano essere subito realizzati, diventare realtà (Festival, 1999).

La sua genialità, la sua grande passione per la meccanica, la voglia di espandersi lo portano a comprare una piccola officina attrezzata di 10000 mq, dietro la farmacia di famiglia, grazie all'eredità dello zio Maurizio. Nella nuova società entrano fin dall'inizio l'avvocato Riccardo Ceccato e i figli, cui si aggiunge successivamente Vittorio Delfiol: in quel momento aveva già una decina di dipendenti (Anon., 2006).

La piccola azienda meccanica ben presto diventa troppo angusta e ha bisogno di più spazio perché il giovane imprenditore ha già allargato i propri orizzonti: dagli originali scaldaforni per il pane, vuole produrre compressori d'aria ed attrezzature per stazioni di servizio, verso le quali, in quegli anni, inizia ad esserci una forte richiesta.

I prodotti si affermano conquistando nuovi settori di mercato e la rete commerciale si allarga in ambito nazionale. Durante il periodo bellico la produzione procede tra molte difficoltà, ma non si interrompe.

Alla fine del conflitto la Ceccato ritorna a produrre compressori d'aria, ponti elevatori per autovetture ed accessori per autofficine. Nei vari reparti di fonderia, tornitoria, carpenteria, verniciatura, collaudo, spedizioni vi lavorano già nel 1946 più di 100 operai e le commesse continuano ad affluire.

L'imprenditore Ceccato, prima di lanciare il prodotto, procede a minuziosi collaudi per avere la certezza che i suoi prodotti non abbiano problemi, puntando alla conquista anche dei minimi spazi di mercato e adattando i compressori ad impieghi molto particolari.

La forte personalità ed eccezionalità di Pietro Ceccato lo portano nel 1952 a concepire l'idea di trasferire non solo la sua azienda in una zona più ampia e strategica, ma anche a crearvi attorno le abitazioni per i propri collaboratori e dipendenti, strutture e servizi necessari per la vita di una comunità in forte espansione, tanto che in suo onore si chiama oggi Alte Ceccato.

Perciò pone l'azienda al centro delle grandi vie di comunicazione della pianura padana superiore e della fascia pedemontana, sulle correnti dei grandi traffici commerciali dell'Italia del Nord, in una posizione favorevole ai mercati d'acquisto delle materie prime e agli sbocchi del mercato (Anon., 2006).

Nell'immediato dopoguerra, a fronte delle nuove prospettive aperte dalla situazione politico-economica, l'industriale impiega tutte le energie per incrementare la propria attività.

Fonda la sua prima Società: la FIPA (Fabbrica Italiana Pistole e Aerografi) che, successivamente, nel 1954 divenne la MAPA (Macchine e Attrezzature Per Autofficina). Venivano prodotte pistole per la verniciatura a spruzzo, per

il grassaggio e la lubrificazione. I dipendenti erano giovani e perciò meno legati alla mentalità conservatrice del posto.

La volontà di Pietro era di allargare il mercato del lavoro e migliorare il livello di vita della popolazione locale: in quegli anni, la popolazione di Montecchio viveva a stento di una agricoltura afflitta dalla congiuntura economica.

Il desiderio era di cambiare l'assetto della struttura economica del posto, per poter offrire maggiori opportunità di lavoro, per imprimere livelli e modi di vita diversi alla propria comunità.

Così, Ceccato, riuscì poco a poco, radicandosi profondamente ad Alte, a trasformare una campagna quasi deserta in una cittadella del lavoro.

La carenza sul mercato di motori elettrici induce Ceccato ad aprire una nuova officina a S.Pietro di Montecchio, ove si produrranno alternatori, motori elettrici di vario tipo, antideflagranti, pulitrici, smerigliatrici, pompe centrifughe.

Secondo il pensiero del fondatore i dirigenti e gli operai devono sentirsi coautori delle fortune dell'azienda e dei suoi prolungamenti sul territorio, infatti la preminenza accordata ai quadri tecnici e il loro ruolo, portano a creare tra l'industriale e il suo staff tecnico-amministrativo e dirigenziale un rapporto di fiducia impostato sulla comunità di lavoro. Era poco presente in ufficio: passava la maggior parte del tempo in officina a contatto con i dirigenti, gli impiegati e gli operai.

Si impegna per la creazione all'interno dello stabilimento, di una scuola di avviamento tecnico-professionale, riconosciuta e intitolata a Don Smittarello, in cui si formano tanti giovani operai, poi assunti nell'azienda Ceccato o nelle altre nate attorno a questo stabilimento.

Negli anni '50 il lavoro aumenta, tanto che si dà l'avvio ad un impegnativo ampliamento degli stabilimenti e alla modernizzazione degli impianti.

Intanto si producono compressori, stazioni di servizio, sollevatori, apparecchi di grassaggio avviando la costruzione di un motore ausiliario per biciclette, anticipando la produzione in serie di motocicli 98 e 125 cc, di ciclomotori 38 e 48 cc, ma anche lo sviluppo di moto da corsa, considerato il mercato in espansione e la passione di Ceccato.

Le moto partecipavano a gare e competizioni: grazie ai risultati che ottenevano, pubblicizzavano e facevano conoscere i prodotti Ceccato e il marchio stesso.

La produzione dei cricchi venne ceduta alla “FAV” (Fabbrica Attrezzature Varie): dalle prime aziende, sorte nella località di Alte, alla fine del 1955 se ne contavano una ventina la cui produzione per metà era destinata alla Ceccato.

Le sue stazioni di servizio cominciano ad essere installate anche in Europa orientale ed in nord Africa.

Nel 1952 viene inaugurato un nuovo stabilimento e proprio in quell’anno la Ceccato aderisce come “azienda dimostrativa” (tra le prime in Italia) al programma del Comitato Nazionale per la produttività, diventando un’azienda leader in Italia.

La Ceccato, grazie al suo successo, offrì molti posti di lavoro, tanto che diede un decisivo contributo nel trasformare radicalmente, negli anni successivi alla seconda guerra mondiale, il territorio circostante portandolo da un’economia basata quasi esclusivamente sull’agricoltura a un’economia per il 40% industriale, per il 30% terziaria ad alto valore aggiunto (Anon., 2006).

Alla metà degli anni ‘50 l’azienda supera i 700 dipendenti.

L’Azienda Ceccato ha un forte sviluppo sino almeno al 1955, grazie anche alla produzione, dalla fine degli anni quaranta, di biciclette a motore e motocicli leggeri, dove ottiene brillanti risultati in campo agonistico.

Nel 1956 il mercato motociclistico inizia ad avere una contrazione dovuta alla comparsa sulla scena delle autovetture utilitarie, divenute accessibili ormai a molti dato il basso costo e il miglioramento di vita della popolazione.

Di conseguenza l'Azienda, che aveva raggiunto nel 1955 un organico di oltre 750 persone, subisce un grave contraccolpo. Uno dei motivi della crisi finanziaria subita dall'azienda nel '57 fu, appunto, il grave sovraccarico di personale dovuto a questa crisi, contraccolpo conciso purtroppo anche con l'immatura scomparsa, nel gennaio del 1956, del suo fondatore.

In pratica, pur disponendo di validissimi collaboratori, tutto dipendeva da lui per qualsiasi decisione.

La sua scomparsa porta a un lungo periodo di declino per l'azienda che rimane praticamente senza una guida efficace per un anno e mezzo, sino al giugno del '57 quando le famiglie Dolcetta e Capra rilevano il controllo e pongono mano agli inevitabili ridimensionamenti della struttura aziendale, convertendone i prodotti in funzione delle nuove esigenze del mercato.

All'intervento dei Dolcetta, l'Azienda presenta un organico circa il doppio di quello giustificato dalla produzione corrente, per cui fu necessario un doloroso ridimensionamento, che le consente tuttavia di riprendersi e concentrare l'attività su prodotti più attuali. Inizia così un processo di specializzazione all'interno del quale avviene la separazione della fonderia di ghisa che è ceduta a terzi perché era giunta ormai l'era dell'alluminio.

La Ceccato tuttavia continua a costituire per molti anni il principale insediamento industriale di Alte e quindi ad essere la colonna economica portante per le centinaia di famiglie insediate nella frazione e dintorni.

All'inizio degli anni Sessanta si presentava sul mercato l'opportunità di costruire impianti di lavaggio, mentre diminuivano le classiche stazioni di servizio, tanto che si avviò la produzione di impianti di lavaggio per veicoli.

Inizialmente si doveva fabbricare tutto (integrata verticalmente) o quasi “in casa” per mancanza di industria indotta, poi, con il fiorire di nuove più o meno piccole attività specializzate nei dintorni, ci si concentrò sulla progettazione ed assemblaggio delle macchine.

Nel 1979 l'ingegnere Francesco Pugno Vanoni prende “in mano” l'Azienda. Dal 1980 al 2001 Ceccato diventa un gruppo industriale leader negli impianti automatici per il lavaggio dei veicoli: in questi anni vengono stipulate partnership in Italia e all'estero e si aprono nuove aziende in Brasile, Germania e Polonia. Nel 1980 cambia anche la direzione dell'Azienda e si comincia ad allacciare rapporti, sia in Italia che all'estero, con altre aziende, come la Mark s.r.l., Ceccato DMR s.p.a. e Ceccato Inc. USA. Ceccato DMR S.p.a., per esempio, è una consociata della Ceccato la quale produce e vende impianti di lavaggio automatici nell'America del Sud, mentre Ceccato Inc. USA è una società commerciale che importa e vende i prodotti Ceccato nel mercato statunitense. Nel 1997 viene presa un'importante decisione, quella di specializzarsi nella produzione di impianti di lavaggio automatici, allo scopo di perseguire nel migliore dei modi l'eccellenza e la qualità nei propri prodotti; per questo motivo la parte dell'azienda che produceva compressori d'aria viene venduta. In quell'anno viene costituita la Ceccato GmbH in Germania, per la vendita di impianti sul mercato tedesco.

Grazie a questa specializzazione la Ceccato ha reso disponibile per i propri clienti una vasta gamma di prodotti in grado di garantire eccellenti performance, offrendo con i suoi impianti di lavaggio elevati livelli di qualità e di servizi.

L'azienda Ceccato attualmente progetta, fabbrica e vende impianti di lavaggio per veicoli che spaziano dalle auto, agli autobus, ai mezzi di trasporto industriali ed ai treni.

Nel 1999 viene acquisita Daerg Italia, azienda specializzata in piste di lavaggio self-service, che nel 2005 diventa parte integrante della Ceccato. Successivamente, con un gruppo di investitori italiani, è resa possibile un'acquisizione della Holding Rohè GmbH, un gruppo con sede a Vienna specializzato nella fornitura di servizi chiavi in mano di installazione ed assistenza delle stazioni di servizio.

Lo stabilimento fino al 2000/2001 resta in centro ad Alte, successivamente viene spostato in periferia, in via Selva Maiolo: una tra le fabbriche più moderne del settore sottolineando, in questo modo, la forza e la volontà della Ceccato di competere sul mercato internazionale. Consta di 37000 mq tra stabilimento produttivo e uffici: vi sono la progettazione, produzione e collaudo di tutto il settore degli impianti di lavaggio automatico. In questo nuovo stabilimento, dotato delle più moderne tecnologie, è stata riservata una parte importante al reparto di ricerca e sviluppo, dove vengono provati i prototipi: in tal modo la Ceccato riesce a garantire ai clienti l'innovazione negli impianti.

Il nome del fondatore continua nella memoria di chi lo ha conosciuto, ma anche nella nuova forza dell'azienda, che porta il suo nome e che si è ormai affermata a livello mondiale.

Conoscere la storia di un'azienda non è la semplice cronologia di fatti e persone passate, ma è un mezzo per entrare nel "cuore" dell'impresa perché dice ciò che è l'azienda, le sue idee, le persone che hanno lavorato e quelle che vi lavorano.

2.2 Il gruppo: "l'unione fa la forza"

"Noi siamo le nostre persone: professionisti eccellenti, motivati da un forte senso di appartenenza e orgogliosi di contribuire direttamente allo sviluppo dell'azienda. Persone appassionate e grintose, che credono e si identificano in Ceccato almeno quanto Ceccato si identifica in loro"(www.ceccato.it).

Così l'Azienda Ceccato definisce la propria identità, le persone che vi lavorano e il modo di servire il cliente.

Secondo la filosofia aziendale di Ceccato, le persone che mettono al suo servizio idee, creatività e capacità manuali devono condividere le responsabilità nella disciplina e nell'organizzazione, nella formazione professionale e nel miglioramento continuo, devono saper dialogare e collaborare tra tutti i livelli aziendali, con i clienti e con le persone che vivono il territorio. Il concentrarsi sulla centralità della persona per la Ceccato è un fattore strategico di successo ed un valore etico.

Naturalmente ogni azienda, ha come principale obiettivo quello di realizzare utili tali da poter mantenere "in vita" l'azienda e dar lavoro ai propri dipendenti, ma per poter realizzare ciò l'azienda deve mettere al primo posto i bisogni dei propri clienti, soddisfarli nel migliore dei modi offrendo varie possibilità di scelta in grado di rispondere al meglio alle esigenze dei propri clienti o di quelli potenziali. "Ogni azienda può creare un valore superiore per i propri clienti solo se è l'unica in grado di soddisfarne i bisogni e risolverne i problemi; e può essere l'unica solo a patto di innovare costantemente i bisogni che soddisfa e i problemi che risolve"(Ciorra, et al., 2008). In questo modo, se si riesce a "centrare il bersaglio", si realizzano anche gli obiettivi economici.

L'obiettivo della Ceccato è quella di essere un autorevole punto di riferimento per il mercato. Si definisce così: "un brand che sa sparigliare e proporre nuove tendenze"(www.ceccato.it).

Infatti l'azienda da sempre ha mantenuto e seguito la filosofia del suo fondatore, cioè rispettare l'ambiente, prestare attenzione alle nuove esigenze, realizzare prodotti d'avanguardia. Pietro Ceccato sapeva che per far crescere e apportare miglioramenti all'azienda occorre creare un rapporto di fiducia e rispetto tra tutti i livelli aziendali perchè un'azienda, se vuole essere leader, deve proporre una visione speciale di sé e della felicità dei suoi

collaboratori, deve dare un'immagine che unisce, deve legare i suoi risultati e i successi ai risultati e ai successi dei propri dipendenti, che devono essere premiati in funzione dello sviluppo dell'azienda.

Per l'azienda, "la ricerca è tutto, è un pensiero costante, orientato all'innovazione", è la voglia di trasformare un'idea in un prodotto bello, efficace, affidabile. In queste poche righe è racchiuso l'insegnamento di Ceccato il quale guardava oltre il semplice profitto e sapeva trasformare le idee in prodotti di design che colpivano l'utilizzatore del prodotto facendosi riconoscere e ricordare. Il design è parte integrante del processo produttivo della Ceccato, infatti per l'azienda vi è l'esigenza di rendere riconoscibili e inconfondibili gli impianti di lavaggio e di unire le migliori ingegneristiche e meccaniche in una forma ergonomica e speciale.

Le idee e la filosofia che guidano la Ceccato sono quelle di migliorare il "rito" del lavaggio e l'esperienza dell'utente, cercando di contribuire a creare un luogo pubblico pulito e colorato dove sia piacevole incontrarsi. Questa la mission del suo staff. Proporre, oltre alla funzionalità del prodotto per soddisfare le esigenze dei propri clienti, anche un design tale da renderlo unico e identificabile, offrendo un plus strategico determinante e un valore aggiunto all'attività dei suoi clienti. Così è sempre alla ricerca di materiali nuovi, ecocompatibili, utilizza materiali il più possibile riciclabili e smaltibili; è una tensione continua verso nuovi prodotti per dare valore aggiunto all'esperienza di lavaggio di un veicolo, per capire e anticipare il mercato, per rispondere alle esigenze di performance, qualità e prezzo dei clienti.

Per la Ceccato la ricerca è "studio e analisi, è progettazione del futuro e ripensamento critico del passato, è scambio e valorizzazione delle esperienze"(www.ceccato.it).

Se la ricerca è un modo per ripensare criticamente agli obiettivi raggiunti e agli errori commessi nel passato in modo da offrire sempre un di più ai

propri clienti, allora si può dire che un'azienda cresce, diventa più grande e competitiva senza perdere di vista la propria identità e la vocazione produttiva allargando, strada facendo, il proprio raggio d'azione, per arrivare a raggiungere una dimensione e una riconoscibilità internazionali.

2.3 L'azienda

Oggi il gruppo Ceccato comprende le aziende consociate Ceccato DMR in Brasile, Bach Rohè in Polonia, la Ceccato GmbH in Germania e una capillare rete di distribuzione che permettono di ottimizzare la produzione e la commercializzazione degli impianti di lavaggio e degli accessori, l'assistenza tecnica e la disponibilità dei ricambi. Ogni consociata promuove, tramite i propri dipendenti, la vendita dei prodotti Ceccato e offre assistenza agli impianti installati nei propri territori.

I ricavi del gruppo nel 2008 sono stati di 57 milioni di euro, la maggior parte dei quali provengono dalla Ceccato di Montecchio Maggiore. Sono più di 40000 gli impianti consegnati in 50 Nazioni, di cui 12000 sono funzionanti, e 2000 sono sotto contratto full-risk. All'incirca, Ceccato produce all'anno 1000 impianti di lavaggio, dei quali 400 vengono costruiti per il mercato italiano. Purtroppo nell'anno 2009, a causa della crisi economica che ha colpito i mercati di tutto il mondo, sono stati venduti 176 impianti in Italia e 161 in Europa. In *figura 2.1* si possono vedere come si sono distribuite le vendite nel 2009.

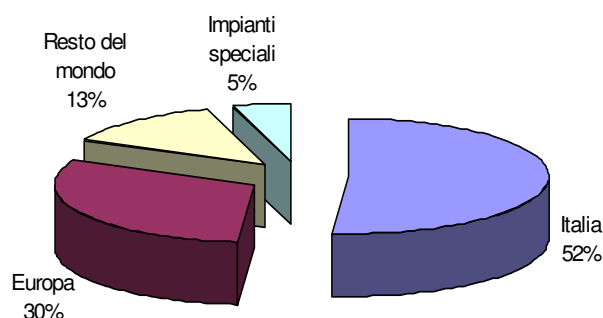


Fig.2.1 La distribuzione delle vendite di Ceccato nel 2009.

La filiale tedesca è composta da 40 persone, di cui 3-4 sono addetti alla parte commerciale, al marketing e alla vendita; 15 sono tecnici che prestano servizio di assistenza e manutenzione sul territorio tedesco agli impianti di lavaggio acquistati da un grande cliente, una società petrolifera.

La filiale polacca è attualmente diretta dall'Ingegnere Riccardo Dolcetta, il quale è anche a capo dell'ufficio di marketing della Ceccato di Montecchio, ma chi gestisce effettivamente la filiale è un amministratore delegato. Questa filiale è composta da 11 dipendenti, dei quali 9 sono tecnici, uno è addetto alle vendite e uno segue la parte contabile.

In Brasile la Ceccato possiede una quota di partecipazione nell'azienda Ceccato D.M.R., un'azienda che non vende solo gli impianti di lavaggio, ma produce alcuni modelli di lavaggio industriale, che sono gli LFO e gli LFC. È un'azienda che fa volumi inferiori rispetto alla Ceccato in Italia e alle due filiali di Germania e Polonia.

La Ceccato è una squadra formata da collaboratori affiatati e appassionati, motivati e professionalmente preparati che lavorano in un'azienda con una disponibilità di 20000 metri quadrati coperti per ideare, creare, progettare, produrre e collaudare i prodotti. Di questi 20000 mq, 15200 sono dedicati alla produzione. L'azienda Ceccato s.p.a., che ha sede ad Alte di Montecchio Maggiore, conta 300 dipendenti complessivi, per una produzione di 1100 impianti di lavaggio mediamente all'anno. Lo stabilimento di produzione è all'avanguardia, ha una catena di montaggio multiprodotto, ha al suo interno un'alta tecnologia della linea di verniciatura a polveri; tutto ciò porta ad essere una tra le più avanzate aziende internazionali del settore. I responsabili hanno, inoltre, riorganizzato l'intero ciclo di lavorazione in modo da ottenere l'efficienza "integrale", hanno reso possibile la modularità progettuale che permette loro di ottimizzare la produzione, realizzare economie di scala e ridurre gli sprechi.

Il loro impegno è nella ricerca dell'innovazione, un impegno che si traduce in soluzioni tecnologiche per la pulizia sempre più complete, efficaci e flessibili, grazie all'introduzione di sofisticati sistemi di automazione che rendono i loro impianti di lavaggio "più intelligenti" e il lavoro dei loro clienti più facile e produttivo.

2.4 La supply chain di Ceccato

La supply chain di Ceccato è così strutturata (i dati sono basati su cifre relative all'anno 2009 fino al mese di settembre):

- ◆ tre sono i principali e i più importanti fornitori di Ceccato, uno per la fornitura di spazzole, uno per le componenti elettroniche e uno per le componenti meccaniche;
- ◆ il 52% del fatturato Ceccato del 2009 viene realizzato grazie al mercato italiano, di cui il 19% viene fatto dai distributori italiani, i quali non prendono nessuna provvigione dalla vendita degli impianti, e il restante 33% viene realizzato dai diversi agenti Ceccato, i quali ricevono una provvigione da ciascuna vendita. Il distributore vende gli impianti per la maggior parte a clienti privati e a retisti. Gli agenti vendono per il 19%, del fatturato da loro ottenuto, dai privati, per il 12% dal leasing, per l'1% dalle società petrolifere e per l'altro 1% dai retisti;
- ◆ il 43% del fatturato viene realizzato grazie al mercato estero, il 13% di questo, dal mercato extra europeo e il restante 30% dal mercato europeo, di cui il 10% dalle consociate. Queste realizzano, dalla vendita di impianti di lavaggio alle società petrolifere, l'8% del fatturato, il restante 2% dalla vendita ai retisti. Il 22% viene realizzato dalla vendita dei distributori esteri ai privati e retisti.

2.5 Le diverse linee di prodotti Ceccato: un concentrato di esperienza e innovazione

La Ceccato da oltre cinquant'anni ha arricchito le proprie esperienze e conoscenze nella progettazione e produzione di impianti di lavaggio. L'idea di produrre sistemi di lavaggio fu di Umberto Capra, geniale inventore di tecnologie e impianti di lavaggio, e da quel momento in avanti è iniziato il percorso di conoscenza, ricerca e innovazione che ha portato al successo e alla notorietà il marchio in Italia e nel mondo, offrendo una gamma completa di soluzioni per la pulizia di tutti (o quasi) i mezzi di trasporto. I progettisti degli impianti di lavaggio concentrano nei prodotti che realizzano innovazione, tecnologia e design, tutto per poter arrivare ad offrire sistemi di lavaggio efficienti, affidabili e belli, cercando di rispondere e di anticipare al meglio alle esigenze del cliente.

Chi acquista impianti di lavaggio normalmente non è l'utilizzatore (cioè l'utente finale), ma un imprenditore che vuole guadagnare dall'attività di lavaggio. Esso acquista il sistema di lavaggio per continuare la propria attività di lavagista, cioè possiede una piazzola dove pulisce, lui stesso o i propri collaboratori, esternamente e internamente, automobili, camion e autobus, oppure è lo stesso cliente finale che lo utilizza; un altro tipo di cliente molto simile è chi acquista l'impianto di lavaggio per integrare la propria attività, per esempio una stazione di rifornimento carburante, che può offrire un servizio simile a quello del lavagista; un altro tipo ancora è chi acquista un impianto di lavaggio per pulire i propri mezzi (per lo più sono concessionari auto) o chi possiede un'azienda di autotrasporti o di autobus, i quali vogliono dare un'immagine di pulizia ai propri clienti.

La Ceccato mette a disposizione di tutti questi una vasta gamma di sistemi automatici di lavaggio, in base alle diverse esigenze e al proprio "portafoglio". I prodotti si suddividono in diverse linee, le quali si distinguono tra loro per le caratteristiche e per le esigenze a cui rispondono:

- portali di lavaggio
- tunnel
- piste self service
- impianti di lavaggio industriale
- impianti di lavaggio speciali.

Portali di lavaggio

In questa linea la Ceccato presenta 4 sistemi automatici di lavaggio diversi:

- Aries
- Hydrus
- Pegasus
- Hyperion.

Vediamo, una alla volta, le diverse caratteristiche e le esigenze che assolvono i diversi impianti di lavaggio.

Aries

Questo impianto è l'ideale per chi ha voglia di prendersi cura dei veicoli dei propri clienti, per chi non vuole fare un investimento consistente, ma che comunque vuole offrire un buon servizio di pulizia. È indicato, per esempio, per le concessionarie d'auto che vogliono offrire al proprio cliente un'auto impeccabile, riflettendo in questo modo l'immagine dell'impresa. Aries è il portale che coniuga la sintesi di tre valori: la flessibilità nella configurazione, la facilità d'uso e di manutenzione e l'economicità del servizio. È, nella sua essenzialità, molto versatile, disponibile in due versioni: monoprogramma o multiprogramma, è affidabile, robusto tanto da garantire un risultato impeccabile. Vi è, inoltre, la possibilità di personalizzare il proprio impianto inserendo l'alta pressione e il sistema "swing" che governa il movimento degli spazzoloni. Inoltre vi è un'ampia scelta di spazzoloni e ognuno di essi è diverso dagli altri per i materiali

adoperati: ci possono essere quelli in polietilene, FilOk, Foam Touch i quali assicurano lavaggi delicati poiché la fibra degli spazzoloni non “graffia” la vernice delle autovetture durante il lavaggio.

Hydrus

È l'impianto di lavaggio ideale per chi vuole investire nell'autolavaggio o di chi vuole integrare in modo decisivo la propria attività di stazione di servizio perché è la scelta giusta, sia per chi cerca l'essenziale, sia per chi vuole offrire ai propri clienti un servizio completo. I suoi punti di forza sono la flessibilità e l'affidabilità in quanto offre ottime performance sia sul piano della produttività, cioè il numero di veicoli che vengono lavati in un'ora, sia su quello del lavaggio di auto e furgoni. Ha una robusta struttura interamente zincata a caldo, la quale garantisce una durata maggiore nel tempo e ha un buon rapporto qualità-prezzo. Vi è la possibilità di personalizzare il proprio impianto potendo inserire nella configurazione una vasta gamma di accessori, rendendo così il prodotto flessibile rispetto ai desideri e alle esigenze dei clienti e offrendo ad essi la possibilità di scegliere i programmi di lavaggio che si vogliono inserire. Inoltre vi è la scelta tra due versioni: Profiling, che esegue funzioni di prelavaggio, lavaggio e asciugatura seguendo il profilo dei veicoli e Air Plus, nel quale è presente un sistema a movimenti asincroni, a ventole oscillanti per l'alta pressione e l'asciugatura. Questa tipologia di lavaggio offre livelli elevati di efficienza e di efficacia, sempre garantendo risparmi energetici per ridurre i costi d'esercizio.

Pegasus

Anche questo tipo di lavaggio è l'ideale per chi ha un centro di autolavaggio e cerca nell'impianto qualità, elevate performance, affidabilità ed economicità di esercizio. Vi è la possibilità di scegliere, tra i molti programmi di lavaggio, quelli da inserire nel proprio impianto e un'ampia

gamma di detergenti specifici in base al tipo di sporco presente sul veicolo. È dotato di un sistema di automazione della funzionalità di riconoscimento di sagome particolari, come per esempio i veicoli pick-up, o veicoli che hanno sopra il tetto della vettura box o porta sci. Inoltre, questo tipo possiede al suo interno un software evoluto che controlla costantemente le spazzole, le possibili opzioni e la meccanica dell'impianto ottimizzando i consumi. Su questa tipologia di prodotto vi è il MemoLine, un sistema di riconoscimento vettoriale che segue con precisione la sagoma dei veicoli per un lavaggio del mezzo del tutto accurato. Il cliente può scegliere tra due configurazioni, nelle quali può comunque inserire optional o vari accessori: Premium, che è dotato di tecnologia Turbo Side Dryer e assicura un'asciugatura laterale perfetta; Air Plus, che presenta il sistema di asciugatura a ventole oscillanti assicurando qualità e sicurezza.

Hyperion

È l'unico tra gli impianti appena descritti ad avere un doppio portale, cioè vi sono due strutture ad arco che in contemporanea seguono e puliscono il veicolo, assicurando un'elevata precisione nella pulizia dello stesso. Questo tipo di impianto è l'ideale per chi fa della pulizia del mezzo il proprio business poiché assicura alta produttività. Con tale prodotto, la Ceccato ha cercato di fare una sintesi della sua ricerca tecnologica, offrendo ai propri clienti un impianto di lavaggio di eccellenti caratteristiche e prestazioni, e, allo stesso tempo, un design particolare di forte impatto. E ciò grazie alla possibilità per il cliente di utilizzare schiume detergenti multicolor ed effetti cromatici personalizzati rendendo alla stazione di servizio un'immagine nuova ed estetica. Elevate le prestazioni anche nel self service che garantiscono qualità, efficienza e velocità. Vi è naturalmente una grande flessibilità di programmazione in funzione del tipo di veicolo, del tipo di sporco e delle diverse esigenze di lavaggio, comunque sempre affidabile e

sicura. La precisione nel lavaggio è garantita dai sistemi di rilevamento dei profili e dal controllo delle spazzole, che permettono l'accelerazione progressiva di ogni passaggio secondo un ciclo brevettato di lavaggio-asciugatura il quale riduce il numero di corse e ottimizza i ripassi. È dotato di un importante dispositivo, come il semaforo PASL, che è costituito da proiettori a led ad alta luminosità, i quali facilitano il corretto posizionamento della vettura. L'azienda definisce questo prodotto come la sua risposta alle richieste di un mercato evoluto e sofisticato.

Tunnel

Gli impianti a tunnel consistono in sistemi automatici di lavaggio che puliscono contemporaneamente più veicoli: entrano uno dopo l'altro all'interno di una struttura, trainati da rotaie, percorrono un "percorso" fatto di spazzoloni e da ventole. Tale tipologia di lavaggio è indicata per chi ha un autolavaggio o stazione di servizio con un'ampia piazzola, un elevato numero di clienti e vuole fornire servizi di qualità e veloci.

La Ceccato offre tre diversi prodotti relativamente a questa tipologia:

- Hercules
- MiniMax
- Ceccato+MacNeil.

Vediamo in dettaglio le loro caratteristiche.

Hercules

È un impianto a tunnel completo e flessibile lungo dai 12 ai 40 metri in base alle esigenze di produttività e velocità del cliente. Offre un'elevata qualità di lavaggio e asciugatura dei veicoli, posizionati e trainati in piena sicurezza, con un buon risparmio energetico e quindi tutela dell'ambiente, grazie al doppio circuito per il riciclo dell'acqua che garantisce economicità di esercizio. È possibile personalizzare l'impianto grazie alla modularità, la

quale consente un alto numero di configurazioni in base all'area a disposizione dell'installazione dell'impianto e alla scelta di quanto investire in esso, è possibile infine inserire accessori disponibili in un'ampia gamma. Le strutture di questo impianto sono robuste in quanto in acciaio e zincate a caldo, garantendogli così una lunga durata di vita contro gli agenti atmosferici. Inoltre è dotato di un software di autodiagnosi e di autoapprendimento per una gestione sicura durante le fasi del ciclo di lavaggio e asciugatura, riducendo i tempi morti.

MiniMax

La Ceccato offre un impianto di nuova generazione, con ingombro estremamente contenuto se si parte dalla configurazione piccola di 9 metri, e però con un'ottima produttività. È un tunnel completo, affidabile che possiede le ultime innovazioni. Ha un particolare design moderno che cattura l'attenzione delle persone, è versatile nell'installazione grazie alla modularità e alla struttura autoportante. La sicurezza è garantita dalle protezioni, dalle coperture laterali e dal rinnovato sistema di traino. Vi è la possibilità di scegliere tra molti accessori e gruppi di lavaggio opzionali, i quali garantiscono una qualità di lavaggio ancora più elevata, paragonabile ai risultati ottenuti dai portali di alta gamma, ma con il doppio di produttività. È dotato di un sofisticato software per il controllo delle spazzole e di un sistema brevettato di asciugatura Air Plus.

Ceccato+MacNeil

La Ceccato nell'ultimo anno ha stipulato un accordo con l'azienda canadese MacNeil. Ha iniziato a distribuire gli impianti di quest'ultima in Europa e l'azienda MacNeil fa altrettanto con gli impianti Ceccato. Questa tipologia è l'ideale per chi ha un'attività nella quale deve pulire grandi volumi di veicoli: riesce a raggiungere una capacità di produttività di 180 automobili

per ora. L'impianto è stato progettato per un risparmio energetico, ha sistemi meccanici semplici, ma high tech, possiede una struttura molto solida e protetta con trattamenti speciali. Inoltre è dotato di un controllo "intelligente" che permette la gestione completa del business e l'analisi dettagliata di incassi e costi.

Piste self service

Dotati tutti di diversi programmi di pre-lavaggio, di lavaggio, di cera sono impianti dove è lo stesso cliente che lava il proprio mezzo tramite una lancia ad alta pressione dalla quale esce detergente e successivamente acqua. Questa tipologia può essere inserita in tutti gli autolavaggi, stazione di servizio, o in qualsiasi azienda di trasporti che ha bisogno di mantenere i propri veicoli puliti.

Ceccato produce due tipologie di piste self service:

- Labrador
- Easy.

Vediamo in dettaglio:

Labrador

Labrador è un'unione di tecnologia e di design industriale, tanto che "arreda" l'area di lavaggio creando attrattiva per gli automobilisti. È un impianto per piste ad alta pressione, flessibile, efficiente e sicuro, che possiede una tecnologia consolidata e affidabile testimoniata dal suo successo internazionale. La robustezza della struttura è stata progettata per durare nel tempo e resistere ai danni degli agenti atmosferici. È molto facile da usare e garantisce un'elevata qualità del lavaggio. Creato in moduli, permette al cliente di comporre l'impianto a modo suo, con due o più piste e di adattarlo alle esigenze di spazio e servizio; vi è inoltre la possibilità di completare le piste self service grazie alla vasta gamma di accessori. Questo prodotto può

funzionare 24 ore su 24, anche senza la supervisione dell'acquirente, mettendolo in self service; vi è pure la possibilità di monitorare il funzionamento delle piste tramite un sistema computerizzato, gestibile anche a distanza, in modo tale da avere tutto sotto controllo.

Easy

È un impianto di lavaggio ideale per aree di servizio dalle dimensioni contenute, oppure può essere installato per integrare la funzione di prelavaggio in un impianto a portale. La compattezza dell'impianto e la semplicità d'uso garantiscono un'elevata qualità nella pulizia di auto, moto e veicoli commerciali. La sua modularità di progettazione offre la massima flessibilità, lasciando la scelta all'acquirente se configurare l'impianto a una o a due piste, creando così un'efficiente area multi-bay. Inoltre è possibile integrare il sistema di lavaggio con una vasta scelta di accessori. È dotato di una struttura robusta, self-standing e di facile installazione. È un prodotto che garantisce un equilibrio tra qualità del lavaggio, funzionalità, prezzo, bellezza e tecnologia, concepito per ottenere risultati di alta qualità. È l'ideale per gli acquirenti che nella loro piazzola non hanno flussi continui di clienti e che vogliono "contenere" gli investimenti.

Impianti di lavaggio industriale

Sono impianti ideali per aziende di autotrasporti, come camion, camion telonati, autocisterne, mezzi della nettezza urbana, autobus, ecc. le quali vogliono lavare i propri mezzi allo scopo di dare un'immagine di pulizia alla propria azienda.

La Ceccato offre due tipi di impianto per i mezzi pesanti:

- Baltic
- LFO.

Vediamone in dettaglio le caratteristiche.

Baltic

È l'impianto di lavaggio automatico a portale dedicato ai mezzi di trasporto pubblici e privati, dai veicoli industriali a quelli commerciali, come camion, autobus, autocisterne, rimorchi e mezzi della nettezza urbana. È un prodotto storico, solido e funzionale di facile utilizzo e poca manutenzione, l'ideale per aziende che devono gestire, velocemente e a ciclo continuo, molti mezzi di trasporto. Il cliente può personalizzarlo essendoci tre varianti del prodotto: Baltic, Baltic Overlapping e Baltic Overlapping Hp. Il primo è un impianto a portale dotato di spazzole, il secondo in più ha il sistema Overlapping che consente la pulizia nei punti più ostici del mezzo. Al terzo, identico ai primi due, si sono aggiunte l'alta pressione e l'arcata superiore a copiare, ideale per i mezzi di trasporto con sagome particolari (come, per esempio, i veicoli della nettezza urbana o le autocisterne) perché, grazie all'alta pressione, l'acqua entra anche nei più piccoli spazi. Vi è infine la possibilità di aggiungere alla configurazione dell'impianto il Robowash, il quale fa fuoriuscire acqua ad alta pressione per il lavaggio delle parti inferiori dei veicoli.

L'impianto ha una struttura robusta perché zincata a caldo, è dotato di rotaie con dispositivi di antiribaltamento e antideragliamento, tutto per offrire la massima sicurezza durante il lavaggio.

La sua flessibilità di configurazione e programmazione è adeguata a tutte le esigenze di cura e pulizia dei veicoli.

LFO

È un impianto di lavaggio a passaggio, cioè il mezzo deve transitare all'interno di una struttura e percorrere il "sentiero" fatto di spazzoloni. Progettato per il lavaggio di autobus o tram, è un prodotto storico, affidabile (lo dimostra la notevole quantità di impianti installati in tutto il mondo), garantisce l'equilibrio tra prezzi e prestazioni. Grazie alle fotocellule,

assicura una gestione sicura dei profili non standard degli autobus, come gli specchi o altre componenti esterne. Vi è inoltre la possibilità di utilizzare l'acqua riciclata, con un risparmio energetico sui costi rispettando così dell'ambiente.

Garantisce una produttività elevata, a ciclo continuo: riesce a lavare più di 60 autobus l'ora, oltre 400 mezzi in una notte.

È l'ideale per le ditte di trasporti e per gli enti pubblici.

Impianti di lavaggio speciali

Gli impianti speciali sono sistemi di lavaggio progettati ad hoc per mezzi di trasporto particolari. La Ceccato ha creato un impianto di lavaggio chiamato LTF dedicato ai treni e a tutti i veicoli su rotaia. È un impianto speciale che la ditta progetta e produce su misura, per rispondere al meglio alle esigenze del cliente.

LTF è caratterizzato da una struttura composta di elementi autoportanti e modulari, progettato per adattarsi ai diversi profili dei treni, alle prestazioni che si vogliono ottenere e allo spazio disponibile per l'installazione dello stesso. È dotato di unità per il lavaggio di frontali inclinati o forme complesse, ad alta pressione, può essere combinato con l'utilizzo delle spazzole. Garantisce efficienza, efficacia nella qualità del lavaggio, velocità di esecuzione per una pulizia davvero integrale del treno, anche nelle cosiddette "zone d'ombra", il sottotreno cioè, e tutte le aree critiche, che vengono lavate in profondità.

La Ceccato offre ai propri clienti una soluzione completa infatti, oltre a produrre e vendere sistemi automatici di lavaggio per qualsiasi veicolo, mette a disposizione i propri tecnici per progettare la piazzola, il posizionamento dei diversi scarichi e dei depuratori dell'acqua. Quest'ultimi (da oltre vent'anni la Ceccato vende depuratori sempre più efficaci, che sono

parte integrante di tutti i suoi impianti di lavaggio) sono chiamati Watersaver. Sono personalizzabili in base alle caratteristiche del sito e del carico di lavoro previsti, sono solidi e resistenti; grazie alla struttura in acciaio inox, sono interamente automatici, gestiti e controllati costantemente tramite PLC; per trattamenti di acque reflue e residui di lavaggio sono disponibili in tre diverse tipologie: fisico, biologico e fisico-biologico.

Inoltre Ceccato mette a disposizione del cliente un'ampia gamma di accessori e attrezzature per completare la propria area di lavaggio: aspiratori, battitappeti, lavatappeti, dispenser di carta, nebulizzatori, profumatori, ecc. Gli accessori sono resistenti, facile da utilizzare e duraturi nel tempo, versatili e flessibili, rispettosi dell'ambiente ed economici sul piano dei consumi.

2.6 La Swat Analysis di Ceccato

I punti di forza di Ceccato:

- ◆ Capillarità dell'organizzazione di assistenza in Italia, Germania, Polonia;
- ◆ Complessivamente buona preparazione tecnica della rete;
- ◆ Gestione after-sales a 360°;
- ◆ Rapidità del servizio;
- ◆ Forza del marchio Ceccato in Europa;
- ◆ Capacità di prestare assistenza anche agli impianti delle marche concorrenti.

I punti di debolezza di Ceccato:

- ◆ Poco controllo sulla struttura esterna dal punto di vista tecnico, economico, commerciale e organizzativo;
- ◆ Relazione con le officine non di partnership;
- ◆ Service reattivo;

- ◆ Service considerato secondario rispetto alla vendita;
- ◆ Livello di servizio solo adeguato;
- ◆ Catena Ceccato-cliente lunga;
- ◆ Percezione del mercato filtrata, non diretta;
- ◆ Criticità nell'organizzazione interna;
- ◆ Poca comunicazione tra il service e il commerciale;
- ◆ Parco macchine con qualche difetto;
- ◆ Mercati europei a rischio monocliente.

Le opportunità:

- ◆ Diffusione di internet;
- ◆ Sistemi di telecontrollo;
- ◆ Allargamento offerta: consumabili e sistemi di depurazione;
- ◆ Diffusione forme di noleggio;
- ◆ Elevato numero di macchine da assistere;
- ◆ Retisti interessati a contratti di manutenzione preventiva;
- ◆ Concorrenza poco evoluta e poco presente in Italia;
- ◆ Legislazione ambientale che vieta il lavaggio dell'auto a casa;
- ◆ Margini del carwash molto elevati (70%), breakeven dopo un anno;
- ◆ Trend sociali: ricerca di velocità ed economicità.

Le minacce:

- ◆ Concorrenza Washtec: dimensioni importanti, modelli di service evoluti, chimici di produzione propria, politica aggressiva anche in Italia;
- ◆ Nuovi entranti nella manutenzione degli impianti di lavaggio: si sono aggiunte le imprese che fanno manutenzione alle pompe di benzina;
- ◆ Le petrolifere stanno cercando fornitori di impianti di lavaggio che abbiano una rete di assistenza diretta;

- ◆ Normative di sicurezza;
- ◆ Intercambiabilità di molte parti di macchine.

2.7 La struttura commerciale Italia/estero di Ceccato

Negli ultimi anni, con la diffusione dell'informazione sul web, le aziende hanno la possibilità di “mostrare” i loro prodotti e i loro servizi in piena libertà, offrendo ai visitatori una “vetrina” dei loro prodotti, spiegandone caratteristiche e peculiarità e il web offre -appunto- una via di comunicazione veloce tra i potenziali clienti, che possono diventare gli effettivi clienti finali. In questo modo l'acquirente oggi conosce al meglio le caratteristiche dei prodotti dell'azienda, sa quale prodotto scegliere in quanto ha la possibilità di vedere anche quelli di aziende concorrenti e di metterli a confronto. Tutto ciò per dire che il cliente non è più quello di una volta, non subisce più l'offerta, ma è in grado di valutare consapevolmente le alternative del mercato. È molto importante per i venditori saper relazionare con i propri clienti, poiché quest'ultimi conoscono già i prodotti dell'azienda e di quelle concorrenti, quindi devono conoscerli bene, capire le loro esigenze: infatti la capacità di gestire con successo la vendita di relazione costituisce il differenziale competitivo strategico.

Le strategie commerciali e di marketing si traducono in storie di successo quando c'è sintonia tra l'azienda e la sua rete di vendita e tra la rete di vendita e il cliente.

Nella vendita di relazione, a parità di prodotto, per il successo della trattativa prevalgono differenti e specifici aspetti intangibili:

- ◆ efficacia e qualità del rapporto interpersonale
- ◆ analisi delle esigenze del cliente
- ◆ sviluppo di valore aggiunto
- ◆ servizio, soddisfazione e fiducia.

La possibilità di soddisfare in modo consapevole e duraturo il cliente deriva, e sempre più dipende, dalla qualità, dall'efficacia e dalla consistenza del rapporto che si viene a creare tra l'azienda e la propria rete di vendita.

2.7.1 La rete di vendita in Italia

La Ceccato, in Italia, si serve di una rete di agenti addetti alla pubblicizzazione e alla vendita della sua gamma di impianti di lavaggio. Le sue agenzie sono in tutto 38, di cui 15 sono agenzie solo Ceccato, 14 sono agenzie solo Daerg e 9 sono agenzie in comune ai due marchi.

Le agenzie sono presenti su tutto il territorio nazionale, dal Trentino alla Sicilia; ognuna possiede una certa zona d'Italia dove può e deve agire, per ogni cliente acquisito l'agenzia prende una provvigione in base al prezzo che ha concordato con l'acquirente.

Gli agenti Ceccato propongono ai clienti le soluzioni più adeguate alle effettive necessità del cliente sul piano delle performance e su quello dei costi, guidano la scelta tra le diverse soluzioni valutando diversi fattori: l'investimento iniziale, tempi di ammortamento, la possibile ottimizzazione dei ricavi, il risparmio energetico, la ridotta necessità di personale e molti altri fattori.

Quando però vengono installati per esempio impianti di lavaggio di società petrolifere in zone sotto il presidio di una determinata agenzia, se quest'ultima non ha un ruolo attivo nella trattativa perché i tender vengono gestiti direttamente dalla sede, non prende nessuna percentuale di provvigione.

Per quanto riguarda i clienti privati, le vendite vengono effettuate tramite le agenzie, le quali prendono una provvigione per ogni vendita effettuata, mentre, per quanto riguarda la vendita di impianti tramite tender delle società petrolifere, queste si relazionano direttamente con il personale commerciale della Ceccato. Nei tender organizzati dalle società petrolifere

entra in gioco l'aspetto relazionale e commerciale dell'azienda stessa con i responsabili delle petrolifere che hanno indetto queste gare.

Quando un cliente acquista un impianto tramite l'agente di zona lo acquista secondo il prezzo di listino Ceccato e l'agente si prende la provvigione, che varia in base allo sconto che esso fa al cliente sul prezzo di listino. Quando nel territorio c'è la presenza massiccia della concorrenza, talvolta gli agenti chiamano la sede per poter fare un ulteriore sconto, se il cliente è difficile.

Gli aspetti positivi di una rete di agenzie sono il contenimento dei costi e la maggiore presenza sul territorio; mentre il rischio è che non sempre c'è quella incisività nella vendita da parte dei venditori diretti (cioè dipendenti Ceccato), molto più attivi in genere nella comunicazione e vendita dei prodotti.

Nell'ultimo anno la direzione commerciale Ceccato ha cercato di creare una sinergia tra i due marchi Ceccato e Daerg perché entrambi producono piste self service e portali di lavaggio: è meglio che vi sia sintonia piuttosto che una guerra sul piano delle vendite considerato che ci sono agenzie in comune e che entrambe fanno parte dello stesso gruppo. L'intento è unire i due marchi, cioè dedicare il marchio Daerg agli impianti ad l'alta pressione e quello Ceccato agli impianti a spazzola. Molti agenti Daerg provengono dalla vendita di detergenti chimici, visto che il marchio è legato alle piste self service e quindi all'utilizzo dell'alta pressione, che deve essere accompagnata da un detergente chimico, altrimenti non si ottiene una pulizia accurata del mezzo. Il prezzo di un prodotto Ceccato e di un prodotto Daerg non cambia per quanto riguarda le piste, mentre per quanto riguarda i portali c'è sovrapposizione e costa di più l'impianto Daerg.

Ci sono agenti che lavorano per la Ceccato da 25 anni e altri da solo 6 mesi. È difficile che se ne vadano spontaneamente. Essi rappresentano l'80% del business Ceccato. Le agenzie prendono di provvigione un minimo del 3%, se

vendono ai retisti, dal 3-5% se vendono alle petrolifere tramite tender che vengono trattati dai commerciali interni.

Il fatturato di un'agenzia è per l'80% derivante dalla vendita degli impianti di lavaggio e il restante dalla vendita dei detergenti chimici, che servono per far funzionare al meglio i lavaggi. Le agenzie Daerg riescono a "sopravvivere" per il 20% con la vendita degli impianti di lavaggio e per il restante con i prodotti chimici.

La Ceccato possiede più agenzie e officine rispetto alle aziende concorrenti e, oltre a servirsi delle agenzie per la vendita, si serve anche dei concessionari, che fanno sia da agenzia che da officina.

2.7.2 La rete vendita all'estero

La Ceccato vende in tutto il mondo tramite diversi distributori, che fanno capo ad aree manager interne alla Ceccato. Il distributore vende il prodotto ed è lui stesso ad offrire un servizio di assistenza, oppure delega l'assistenza ad altre aziende. In pratica la Ceccato, per quanto riguarda l'estero, si occupa solo della parte dei ricambi. Se l'impianto di lavaggio si guasta ed è ancora in garanzia, il distributore o l'azienda che hanno chiamato per l'assistenza cambiano il pezzo prendendolo dal loro magazzino e inviando un documento e il pezzo sostituito all'area ricambi Ceccato, la quale fa una nota di accredito al distributore. Commercialmente aiuta molto la figura del concessionario, anche se non si riesce a controllare più la propria operatività sul campo perché non si "vede" il cliente.

Il maggior mercato estero è quello spagnolo, ma nell'anno 2009 a causa della crisi non si è potuto raggiungere il risultato del 2008. Il distributore però non vende a compagnie petrolifere perché con queste deve accettare di vendere ad un prezzo molto basso, perciò il suo business è nella manutenzione degli impianti.

Anche per il distributore francese conviene vendere ad un cliente privato rispetto alla petrolifera perché ha minor potere contrattuale e quindi riesce ad ottenere un maggiore profitto; si vende all'incirca una cinquantina di impianti l'anno.

Per diventare dei buoni distributori esteri bisogna:

- ◆ essere maggiormente selettivi,
- ◆ servirsi di un grande installatore,
- ◆ possedere la capacità di accelerare le vendite, se il mercato in cui opera è in espansione (Riva, et al., 2008).

Il processo di vendita, nel caso del distributore estero, avviene in questo modo: il distributore manda un ordine di acquisto, gli impiegati commerciali della sede centrale emettono, in base alla produzione, la data di consegna dell'impianto, organizzano il trasporto tramite camion, il quale per ottimizzare i costi deve essere carico, cioè esserci al proprio interno sui 4 impianti di lavaggio. Successivamente l'autista deposita i diversi impianti sui luoghi di installazione, che viene svolta direttamente dal distributore stesso. I vari distributori esteri riescono a vendere all'incirca mille macchine l'anno.

I distributori sono fissi, ma possono cambiare e, come detto prima, quello spagnolo va benissimo: la Ceccato con lui ha un contratto in esclusiva, è molto preparato e lungimirante. L'azienda suggerisce un prezzo di listino, poi i vari distributori fanno uno sconto sul prezzo. Anch'essi hanno officine gestite come Ceccato gestisce le sue; sono strutture esterne in outsourcing, possiedono inoltre propri tecnici diretti, i quali fanno assistenza solo a macchine Ceccato, mentre le officine fanno assistenza anche ad impianti di altri brand.

Il distributore francese acquista le macchine e poi le rivende: ha messo in piedi un business nuovo che non si basa sui volumi di vendita. L'obiettivo è creare una stazione ecologica: esso ricerca dei terreni che sono in una buona posizione o sono ex stazioni di servizio, su queste "costruisce" un business plan, studia la possibile redditività che si può ottenere dalla piazzola di lavaggio e propone i suoi business plan a chiunque volesse investire; in pratica vende una stazione di servizio "chiavi in mano". Questi non fa assistenza diretta, ma delega il servizio ad un'altra azienda francese che è specializzata nella manutenzione degli impianti di lavaggio, infatti fa assistenza anche a lavaggi della concorrenza (Istobal, Ryko).

In Gran Bretagna negli anni passati la Ceccato aveva un distributore, il quale venne lasciato quando fu aperta la Ceccato UK. Quel distributore, poi passato alla concorrenza, quando installava gli impianti cancellava il marchio Ceccato sul lavaggio e quindi anche la Ceccato UK ha dovuto chiudere in quanto la ditta era sconosciuta in Inghilterra. Ora ha un nuovo distributore, il quale vende e gestisce anche l'assistenza.

Un'altra cosa importante è che, se si deve cambiare un distributore perché ha creato dei "danni", viene lasciato soltanto quando si è già in trattativa con un altro.

2.8 Chi sono i clienti Ceccato

La Ceccato ha diverse tipologie di clienti che, a loro volta, hanno esigenze differenti. Clienti sono le società petrolifere, enti pubblici, società di trasporto, retisti, investitori, concessionari auto, la grande distribuzione e naturalmente i privati, che sono semplicemente quelli che possiedono una o due stazioni di servizio o aree di lavaggio.

Le *società petrolifere* sono grandi aziende conosciute in tutto il mondo, come la Total, la Eni, la Q8, la Erg, la Esso, ecc. Queste acquistano direttamente l'impianto di lavaggio e gli accessori legati alla pulizia degli

automezzi, come aspiratori, spremipelle, lavatappeti, profumatori, ecc., e lo installano nelle stazioni di servizio di loro proprietà. Fanno pagare mensilmente al gestore un affitto costituito da una parte fissa e una parte variabile che dipende dal numero di lavaggi/cicli che la stazione compie nel mese, mentre i gestori incassano una percentuale ogni tot cicli.

Le società, per acquistare impianti di lavaggio, istituiscono tender (gare) circa ogni 2-3 anni, vi partecipano i maggiori produttori di carwash i quali presentano un'offerta di prodotti e servizi.

I *retisti* sono sempre società che possiedono stazioni di servizio, la differenza sta nel fatto che non vendono benzina o gasolio con la marca delle “*otto famose sorelle del petrolio*”, ma hanno un marchio proprio. Sono il taglio medio della petrolifera (vengono anche definiti la piccola petrolifera); rientrano in questa tipologia di cliente quelli che possiedono da 4 a 100 stazioni di servizio. Questi, nella fase d'acquisto, sono seguiti direttamente dall'agente, non vi sono tender. Coloro che vendono a questa tipologia di clientela sono agenti che ragionano come un concessionario, cioè devono offrire un prodotto completo che sappia rispondere al meglio alle differenti esigenze e ai bisogni dei loro clienti.

La *grande distribuzione* è una nuova tipologia di cliente che sta nascendo oggi; sono cioè grandi catene di supermercati che, oltre a vendere prodotti alimentari e non, vendono anche benzina e gasolio a prezzi concorrenziali e, per attirare e offrire un servizio completo ai loro clienti, installano pure un impianto di lavaggio. Esempi sono Conad, Auchan, Iper.

Gli *investitori* sono coloro che acquistano più piazzole onde installare impianti di lavaggio a portale, a tunnel o a piste dove le persone possono lavare la propria autovettura; tali piazzole vengono affidate alla gestione di altre persone.

La Ceccato ha rapporti di mercato con diverse società petrolifere ed è molto forte nella vendita ai retisti in Toscana, Emilia e Veneto.

2.9 La concorrenza

È molto importante conoscere i propri rivali del mercato per far fronte alle loro strategie e per appropriarsi dei loro clienti mantenendo i propri. È opportuno dividere le diverse aziende concorrenti a seconda dei diversi mercati suddivisi per aree geografiche: Italia, Europa e resto del mondo.

In Italia, i principali concorrenti, per quanto riguarda aziende produttrici che hanno qui una loro sede, sono: Autoequipe, Aquarama, Mix-Istobal e Lineaself. Un'altra azienda che negli ultimi anni sta prendendo piede in Italia, è un'azienda tedesca chiamata Washtec.

I concorrenti della Ceccato nel mondo sono: Washtec, Christ, Istobal e Ryko (nel mercato americano).

In Italia la Ceccato è ancora leader in quanto nessuna delle aziende citate offre un servizio assistenza così capillare, questo è un motivo per il quale il cliente sceglie l'impianto di lavaggio Ceccato. Anche le aziende concorrenti sono supportate da officine esterne, ma non riescono a coprire tutta la penisola. Nell'ultimo anno sembra che la Washtec stia acquisendo altre filiali nel mondo. Ciò potrebbe comportare un rischio, infatti se acquisisse qualche impresa italiana del settore applicherebbe il suo modello di service, cioè offrire assistenza attraverso tecnici diretti e ciò forse porterebbe la Ceccato a perdere quote di mercato.

La leader del mercato europeo è la Washtec, azienda tedesca nata dalla fusione di più aziende. Ha realizzato, con circa 1500 collaboratori in oltre 60 Paesi, un fatturato di 285,1 milioni di euro nell'esercizio commerciale del 2008. È presente con società affiliate sui principali mercati europei e con partner di vendita indipendenti in oltre 60 Paesi di tutto il mondo: in questi mercati sono stati installati più di 30000 impianti di lavaggio, infatti ha un elevato volume di impianti installati nel mondo. Vende un prodotto poco flessibile ma vario, ha prodotti standard di gamma medio-alto. La sua strategia è quella di aggredire il mercato quando è sicura che diventerà suo,

allora “costruisce” filiali con service diretto. Offre un servizio a 360° gradi: dall’acquisto, tramite leasing, di un impianto di lavaggio nuovo a un servizio assistenza di qualità. Fa leva su un prodotto valido, ha la rete diretta dove possiede le filiali; nei mercati ove non è presente con la filiale, attua una soluzione mista, cioè fa installare gli impianti a terzi quando vi è un’elevata richiesta. Nel 2008, come già detto, è riuscita a realizzare un fatturato di 285 milioni di euro, il 36% però è ottenuto dal mercato tedesco. È un’azienda che ha 1500 dipendenti ed è quotata in borsa. Nel mercato tedesco ha 10–15 mila impianti di lavaggio col contratto di manutenzione e altri 30 mila impianti attivi nel resto del mondo. Oltre a vendere impianti di lavaggio e accessori connessi, propone anche i suoi prodotti chimici da utilizzare nell’impianto di lavaggio poiché essa ha acquistato una fabbrica che li produce. Questa strategia di marketing è particolarmente importante perché l’impianto di lavaggio va meglio e si usura meno se si utilizzano detersivi e prodotti di qualità, ciò comporta una riduzione delle spese di assistenza anche durante gli anni della garanzia in quanto si riducono il numero dei guasti e quindi i costi di manutenzione.

Essendo quotata in borsa, ha maggiori disponibilità d’investimento e questo può rappresentare una minaccia per la Ceccato. Inoltre ha acquisito 4 anni fa un’azienda Interwash in Italia diventando il competitor più pericoloso per la Ceccato. Ha una politica di produzione molto interessante, con risultati consistenti in termini di immagine e qualità. L’offerta d’impianti di lavaggio parte da un prezzo “basso” ma, man mano che si aggiungono certe caratteristiche ed accessori all’impianto, il prezzo tende a salire e diventa un impianto di alta gamma. Washtec realizza i seguenti prodotti:

- ◆ una vasta gamma di impianti di lavaggio a portale;
- ◆ sistemi di autolavaggio modulari;
- ◆ sistemi di lavaggio self service;
- ◆ impianti di lavaggio per veicoli industriali;

◆ impianti di depurazione.

La loro clientela è formata da società petrolifere operanti a livello mondiale, imprese di trasporti pubblici, costruttori di automobili, medie imprese operanti in stazioni di servizio, concessionarie auto, catene di supermercati e operanti nell'esercizio dell'autolavaggio.

Christ, anch'essa tedesca, ha dichiarato di aver fatturato nel 2008 110 milioni di euro, di cui il 52% è stato ottenuto grazie al mercato tedesco. Ha in tutto 1100 dipendenti e 13 filiali nel mondo.

I ricambi per la maggior parte degli impianti della concorrenza sono intercambiabili, ad eccezione di quelli meccanici ed elettronici Christ, che sono particolari e vengono venduti direttamente ad un prezzo piuttosto elevato.

Istobal, azienda spagnola, ha dichiarato nel 2008 un fatturato di 102 milioni di euro; ha 500 dipendenti, nel mercato tedesco ha chiuso la sua filiale nell'anno 2009, ma è molto forte nei mercati spagnolo e inglese. In Italia è legata ad una produttrice di piste Mix, la quale tempo fa ha avuto una serie di problemi ed ha deciso quindi di indirizzare la sua produzione su queste, che sono il suo business.

Ryko, azienda americana, vende principalmente negli Stati Uniti, ha perso un po' di quota sul mercato dovuto all'euro molto forte.

In Italia Autoequipe e Aquarama, stanno ottenendo un po' di successo, la prima ha la sua sede in Piemonte, fornisce i propri impianti di lavaggio tramite concessionari e agenti per quanto riguarda l'Italia, mentre per l'estero utilizza i distributori; la seconda negli ultimi anni sta crescendo, la sua politica di marketing è di far leva sul prezzo, ha 42 dipendenti, 20 agenzie e 41 centri di assistenza in Italia.

Tutte queste producono impianti di lavaggio del tipo portale semplice, portale doppio, tunnel, portali industriali, piste e accessori, come aspirapolveri, profumatori, strizzapelli, lavatappeti, ecc.

Alcune caratteristiche generali della **concorrenza**:

- ◆ la politica della concorrenza è far leva sul prezzo, perché pensa che abbassando i prezzi si possano mantenere i volumi di produzione;
- ◆ la vendita di prodotti chimici permette alle aziende di tenere contatti duraturi con il cliente finale.

Da notare come negli ultimi 10 anni sono sorte piccole imprese artigianali produttrici di impianti self service, cioè piste con lancia, che vendono direttamente al cliente senza l'utilizzo di agenti.

2.10 Il mercato italiano ed estero

L'anno 2009 è stato un anno segnato dalla crisi economica venutasi a creare in America e propagatasi nel resto del mondo. È stato un anno segnato dalla chiusura di molte imprese e dal conseguente licenziamento di molti lavoratori. Questa crisi non ha risparmiato neanche il mercato degli impianti di lavaggio, infatti le società petrolifere nel 2009 hanno investito pochissimo, circa 1-2%, mentre i retisti il 15-20%, il restante è stato investito dai clienti privati quali lavagisti, enti pubblici, concessionari auto.

Per quanto riguarda l'azienda leader Washtec, ha venduto circa 80-100 impianti in Italia, anche se lei pure è stata segnata dalla crisi, comunque riesce a vendere. Ryko ha venduto nel 2009 circa 60 macchine e Aquarama circa 50.

La Ceccato crede che un nuovo settore di vendita sia il franchising, cioè installare gli impianti di lavaggio, gestirli, ossia prestare la manutenzione preventiva utilizzando il service Ceccato anche per gli altri tipi di manutenzione, come il cambio setole agli spazzoloni, il caricamento dei prodotti chimici nell'impianto, ecc. La proposta è rivolta per esempio a municipalizzate, a parcheggi, ma anche alle petrolifere. Ceccato inoltre vuole creare un flag center, cioè un luogo dove poter invitare la clientela ad

andare a vedere i diversi impianti di lavaggio, vederli in azione, per far sì che li acquistino.

Prima della grave crisi economica, dall'anno 2000 all'anno 2008, le dimensioni del mercato in volumi di carwash installati in Europa erano tra gli 80000 e i 100000, di cui 10000 installati in Italia. Vengono installati in Europa ogni anno circa 10000 impianti, di cui circa 800 in Italia. I prezzi medi in Italia nel 2002 per le tre tipologie di impianto, jet wash (piste self service), tunnel e roll-over (portali di lavaggio) sono così stimati:

- roll-over circa 42000 euro;
- tunnel circa 143000 euro;
- jet wash circa 16500 euro.

Più sotto vi sono i grafici in *figura 2.2 e 2.3* che illustrano il numero di carwash suddiviso nelle diverse tipologie di impianto per i principali Paesi europei e la crescita di installazioni per ciascuna tipologia di impianto suddivisa per Paese europeo.

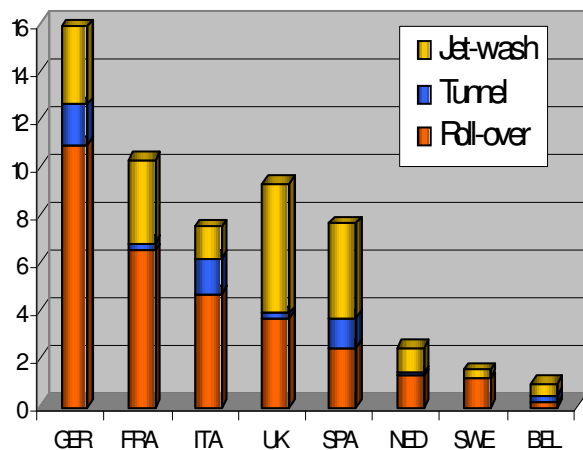


Figura 2.2 Numero di carwash per tipologia

Fonte: Data Monitor, 2002, *The european carwash market to 2007*)

Altre informazioni utili per valutare il potenziale di mercato del carwash in alcuni dei Paesi Europei sono illustrate nella tabella di *figura 2.4*.

Come si può vedere dalla *figura 2.4*, in tutti i 7 Paesi Europei la richiesta di impianti di lavaggio è in forte crescita.

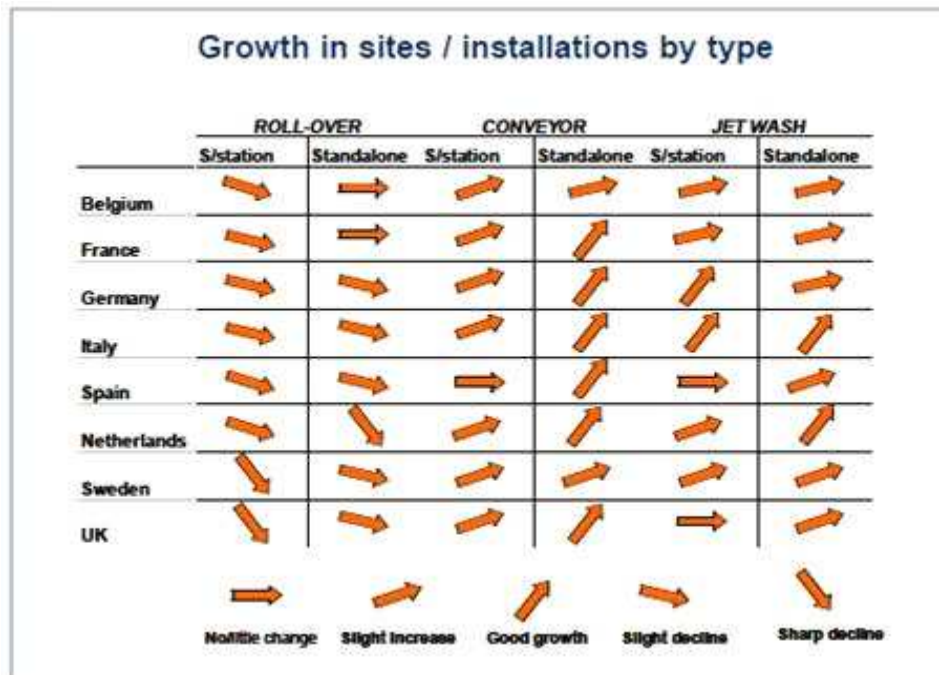


Figura 2.3 Crescita delle installazioni per le diverse tipologie di impianto suddivise nei principali Paesi Europei.
 Fonte: Data Monitor, 2002, *The european carwash market to 2007*)

	1997	2002	2007
Spagna	15,3	18,8	21,8
Italia	30,1	34,0	35,7
Francia	26,1	29,3	30,7
UK	25,6	28,2	28,2
Polonia	8,5	11,0	14,6
Russia	17,6	22,3	29,4
Germania	41,4	44,6	46,5

Figura 2.4 Potenziale del mercato del car wash.
 Fonte: Data Monitor, 2002, *The european carwash market to 2007*)

Altre utili informazioni su questo mercato si possono trarre dai grafici presenti in *figura 2.5* e *2.6*, dove, nella prima, sono presentati il numero di lavaggi per auto che vengono effettuati suddivisi per tipologia di impianto e nazionalità e, nella seconda, viene illustrato lo sviluppo futuro delle stazioni di servizio come luogo di lavaggio della propria auto. In *figura 2.5* si nota come, per l'Italia, si preveda un incremento nell'utilizzo della stazione di

servizio come luogo per lavare il proprio veicolo e un aumento di utilizzatori del carwash.

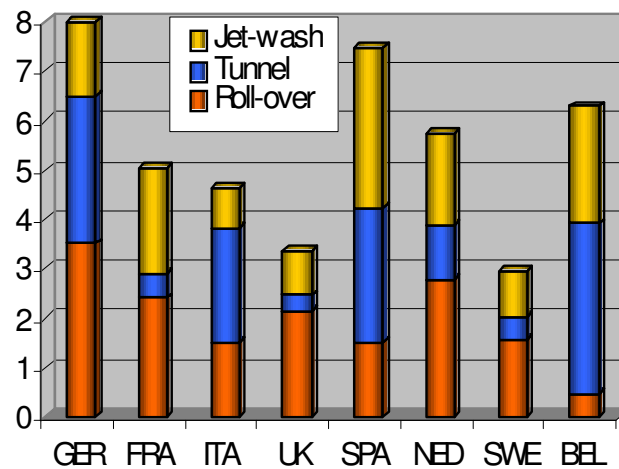


Figura 2.5 Numero di lavaggi per auto per tipologia di impianto
 Fonte: Data Monitor, 2002, *The european carwash market to 2007*

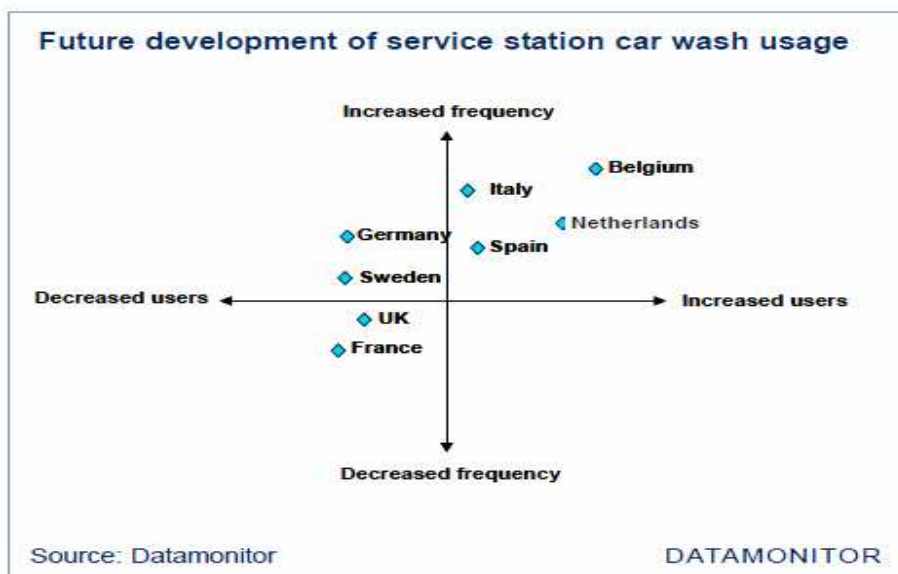


Figura 2.6 il futuro sviluppo dell'uso delle stazioni di servizio come carwash
 Fonte: Data Monitor, 2002, *The european carwash market to 2007*

Possedere un carwash è molto redditivo se è di proprietà dello stesso gestore, perché la piccola manutenzione, come la pulizia alla piazzola, agli spazzoloni, alle fotocellule la esegue lui stesso e può anche “scegliere” se far “pagare in nero” il cliente che va a lavarsi la macchina da lui. Non è proprio

così remunerativo se il carwash è di proprietà della società petrolifera poiché in questo caso non vi sono per il gestore alti margini di guadagno poiché il profitto da ogni singolo lavaggio è spartito in quote diverse tra il gestore della stazione di servizio e la petrolifera stessa. La società Total ha installato in Italia circa 100 impianti, Eni invece ne possiede 700. Una ben nota compagnia petrolifera, di cui non faccio il nome, stipula tre diversi tipi di contratto ai gestori delle stazioni di servizio:

- ◆ *coco*, ossia la compagnia è proprietaria e controlla la gestione del personale;
- ◆ *codo*, è una specie di franchising per le petrolifere, cioè affittano le attrezzature a un gestore;
- ◆ *dodo*, il proprietario della stazione di servizio è il gestore della stessa e se la gestisce; si dicono anche *colorati* perché il gestore potrebbe cambiare la bandiera della compagnia petrolifera quando vuole, in base a quanto la società petrolifera gli fa pagare al litro il carburante. La compagnia dà un pro litro al gestore per incentivare a mantenere quel marchio. Di questa categoria fanno parte anche i *retisti*, cioè quelli che possiedono più stazioni di servizio.

All'interno delle compagnie petrolifere ci sono persone che si occupano di organizzare tender, che gestiscono il carwash, la manutenzione e altre attività. I tender vengono istituiti all'incirca ogni quattro anni, dove partecipano le aziende produttrici di impianti di lavaggio. Vince l'azienda che offre quella determinata tipologia di prodotto al prezzo più conveniente e un servizio di assistenza che garantisca certe performance in termini di tempo.

Altre informazioni, relative alla numero di stazioni di servizio che possiedono già un impianto di lavaggio sul numero totale delle stazioni suddivise per Nazionalità, sono presentate in *figura 2.7*, infine in *figura 2.8* è

presentato il numero di siti suddivisi per stazioni di servizio e autolavaggi per Paese Europeo.

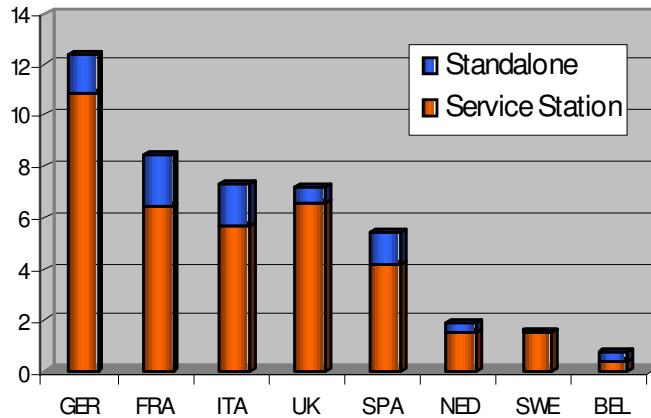


Figura 2.7 Numero di siti con carwash (in migliaia)
 Fonte: Data Monitor, 2002, *The european carwash market to 2007*

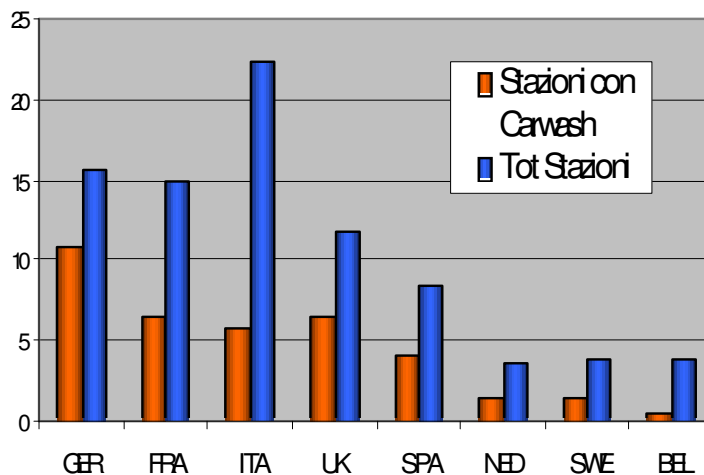


Figura 2.8 Numero di stazioni di servizio (in migliaia)
 Fonte: Data Monitor, 2002, *The european carwash market to 2007*

Dal grafico di *figura 2.8* si può osservare come il mercato italiano, rispetto a tutti gli altri, sia quello a più alto potenziale poiché sono poche le stazioni di servizio che possiedono già un impianto di lavaggio, mentre quello tedesco sembra più saturo, visto che la maggior parte delle stazioni di servizio possiede già un carwash.

2.11 La rete di vendita e assistenza della concorrenza

Autoequipe, in Italia, ha una struttura commerciale molto simile alla Ceccato. Copre il territorio tramite agenti esterni o provenienti dall'azienda,

stessa che vanno direttamente a proporre i loro prodotti ai clienti, mentre, per quanto riguarda il servizio di assistenza, Autoequipe si serve di officine autorizzate che sono poco distribuite sul territorio, infatti hanno scoperto circa il 70% della penisola. Ha una forza vendita mista, in quanto si serve anch'essa di concessionari, i quali fanno sia da agenti che da officine e questi fanno gran parte del fatturato. Quando esce l'officina su un qualsiasi impianto di lavaggio Autoequipe, quest'ultima paga la manodopera e i pezzi di ricambio, se l'impianto è ancora in garanzia.

Washtec e Autoequipe offrono ai loro clienti due anni di garanzia. All'estero i competitors Washtec e Christ fanno vendita diretta tramite i propri commerciali, mentre Istobal vende i propri impianti tramite concessionari, i quali acquistano i prodotti con uno sconto del 50% che poi rivendono ad un altro concessionario con uno sconto del 40%, però quest'ultimo si deve arrangiare a fornire assistenza ai clienti.

L'organizzazione di assistenza tecnica Washtec è composta da 500 tecnici propri e 300 tecnici di partner di vendita, che assicura una disponibilità del 98%, possiede inoltre addetti al montaggio addestrati negli stabilimenti così da assicurare un'assistenza tecnica di buon livello in circa 60 Paesi. Washtec mette a disposizione del cliente una vasta offerta di servizi di assistenza, dalla semplice manutenzione al pacchetto "tutto compreso". Per quanto riguarda i pezzi di ricambio, il cliente stesso può chiamare la loro "hot line" di specialisti, i quali inviano direttamente sul posto i ricambi richiesti. Può chiamare la "hot line" anche per richiedere l'assistenza o per qualsiasi quesito relativo alla manutenzione; questa linea telefonica è attiva 7 giorni su 7.

Christ svolge il servizio di assistenza per il mercato tedesco con 70 officine autorizzate, possiede una linea telefonica gratuita dedicata al supporto tecnico al cliente e offre contratti di manutenzione ad hoc.

2.12 Benchmarking sulle vendite Italia/Estero di Ceccato con quelle della concorrenza

L'azienda leader nella vendita degli impianti di lavaggio nel mercato francese, spagnolo e inglese è la Washtec, mentre nel mercato italiano è la Ceccato. Vediamo in dettaglio le diverse quote di mercato in Italia e il numero di impianti venduti dalla Ceccato e dai competitors:

- ◆ Ceccato possiede una quota di mercato che è appena sotto il 50%;
- ◆ Il secondo posto per quota di mercato è di Autoequipe, che ha venduto circa 150 macchine;
- ◆ Il terzo posto per quota di mercato è di Washtec, che ha venduto circa 100 impianti;
- ◆ Mix-Istobal ha venduto circa 60 impianti;
- ◆ Ryko Italia ha venduto circa 50 macchine;
- ◆ Aquarama ne ha venduti 40-50;
- ◆ I restanti concorrenti altri 50 in tutto.

La sensazione è che questo mercato sia molto frammentato.

In Italia Autoequipe ha installato nel 2009 circa 80 impianti a clienti privati, nel 2010 ha venduto ad Eni circa 120 macchine.

Solo Ceccato ha installato in Italia per la società petrolifera Eni 540 impianti di lavaggio, su un totale di 700, cioè circa il 77%, il restante è stato venduto da Autoequipe.

Nel mercato francese:

- ◆ Washtec detiene il 45% della quota di mercato, fino al 2008 vendeva sui 400 impianti di lavaggio;
- ◆ Istobal possiede il 35% della quota di mercato, nel 2008 ha venduto sui 300 impianti di lavaggio;
- ◆ il rimanente mercato è suddiviso tra Ceccato, Christ e piccoli aziende che si occupano della costruzione di sistemi per il lavaggio

dei camion: questa fascia di mercato è molto importante in Francia, solo Istobal riesce bene in questo sottomercato.

Mercato spagnolo nel 2008:

- ◆ Istobal ha venduto 300 macchine;
- ◆ Washtec ha venduto circa 200 impianti;
- ◆ Ceccato 100 macchine;
- ◆ I restanti concorrenti hanno venduto all'incirca 600 impianti in totale.

Nel mercato inglese nel 2008:

- ◆ Washtec ha venduto per diverse società petrolifere, come Bp e Total, detiene il 40% della quota di mercato e ha venduto circa 150-200 impianti;
- ◆ Christ possiede il 20% della quota di mercato con circa 100 impianti;
- ◆ il resto del mercato va diviso tra Istobal e Ryko;
- ◆ la Ceccato vende pochi impianti perché non molto conosciuta.

Ryko e Istobal negli ultimi anni non possiedono un buona posizione finanziaria in alcune filiali estere.

3.1 L'offerta Ceccato e il servizio di assistenza: le officine autorizzate

La Ceccato offre diverse tipologie di prodotti che cercano di rispondere a determinati bisogni espressi dai clienti: l'impianto a piste, l'impianto automatico a portale semplice o doppio, l'impianto industriale, il tunnel, gli impianti speciali e gli accessori connessi per la pulizia interna dell'auto e i depuratori indispensabili per gli impianti e per il rispetto dell'ambiente.

L'impianto di lavaggio a piste propone diversi modelli i quali cambiano in base al numero di piste che il cliente vuole. Lava l'auto tramite una lancia ad alta pressione e ciascun utente può scegliere tra diversi programmi di lavaggio. L'impianto a portale semplice o doppio consiste in un lavaggio a spazzole: qui è l'impianto che lava la macchina direttamente, cioè l'auto viene posizionata sotto e poi sarà questo che si muove seguendo la sagoma dell'auto. L'impianto di lavaggio industriale è ancora a portale con le spazzole o ad alta pressione, però costruito appositamente per camion, autobus, mezzi della nettezza urbana. Gli impianti a tunnel consentono di lavare più auto simultaneamente: vengono fatte passare attraverso un nastro trasportatore all'interno del lavaggio stesso.

Quando un cliente ne acquista uno, non prende solo il prodotto in sé, ma viene accompagnato da un servizio di assistenza legato alla garanzia del prodotto, che dura un anno dalla data di collaudo. Per quanto riguarda la struttura metallica del lavaggio la garanzia è di due anni.

Ogni qualvolta che un impianto di lavaggio si guasta o non svolge appieno il "suo lavoro", interviene l'officina, la quale ripara e lo fa ripartire. Quando un lavaggio esce dalla garanzia, la Ceccato non interviene più, ma è lo stesso cliente a chiedere l'assistenza o verso l'officina che lo ha seguito fino a quel momento, o ad altre officine del suo territorio pagando di tasca sua l'intervento. Gli impianti di lavaggio acquistati dalle petrolifere tramite i

tender, oltre la garanzia sui prodotti, hanno anche contratti di manutenzione chiamati contratti post-garanzia a forfait o a extra forfait. Le società petrolifere cioè si impegnano a pagare una certa somma di denaro per impianto sotto contratto e la stessa azienda fornitrice si impegna ad eseguire un numero di uscite di controllo e di manutenzione sugli stessi a contratto. Il primo tipo di contratto comprende tutto quello che rappresenta la manutenzione ordinaria, mentre quella non ordinaria viene offerta nel secondo tipo di contratto, l'extra forfait, dove, se i pezzi da sostituire rientrano in un certa soglia di spesa vengono sostituiti, altrimenti viene richiesta l'autorizzazione alla petrolifera per la loro sostituzione, se questa accetta il preventivo, i pezzi vengono cambiati e la petrolifera provvede al pagamento dei pezzi sostituiti.

Ad ogni stazione di servizio e ad ogni cliente privato vengono assegnati un codice, detto numero di punto vendita, che serve per identificare il gestore o il cliente quando chiamano per richiedere il servizio di assistenza.

La Ceccato per questo servizio si serve di officine autorizzate sparse in tutta Italia, in tutto 54, e di tecnici diretti Ceccato che seguono problematiche particolari o installazioni di impianti speciali. Le officine, come detto, sono 54 e la maggior parte sono anche officine Daerg, l'altro marchio che fa parte del gruppo Ceccato.

A ciascuna viene assegnata, da parte della Ceccato, una determinata zona d'intervento, più in particolare, ogni qualvolta è installato un impianto di lavaggio, in base al luogo in cui viene posizionato, esso viene assegnato ad una certa officina. Quando un impianto esce dalla garanzia e non è stipulato un contratto di manutenzione la Ceccato "non lo vede più", ma è direttamente l'officina che opera l'assistenza e che guadagna l'onorario della prestazione.

Ogni tecnico di ciascuna officina gestisce all'incirca tra i 30 e i 40 impianti di lavaggio. Se un'officina non riesce a svolgere l'assistenza presso un

determinato punto vendita, questa passa la chiamata di assistenza ad un'altra. Oltre ad offrire un servizio di assistenza essa svolge altre attività:

- ◆ procacciare affari;
- ◆ vendere impianti usati;
- ◆ installazione;
- ◆ gestione impianti in garanzia;
- ◆ gestione contratti in manutenzione;
- ◆ gestione impianti in proprio;
- ◆ supportare l'agente nelle attività di vendita;
- ◆ manutenzione di altre macchine non Ceccato;
- ◆ gestione privati, clienti propri che sono usciti dalla garanzia;
- ◆ rimessa a nuovo di impianti di lavaggio.

Per ogni servizio di assistenza al cliente, tramite l'intervento dell'officina, ci sono diverse persone che "partecipano" per offrire al cliente un servizio efficiente. Sono dipendenti interni Ceccato che lavorano in sede i quali sono divisi in tre, per così dire, "reparti", tutti e tre gestiti da un unico responsabile del servizio assistenza. Sono: il call center, i ricambi e l'assistenza diretta Ceccato.

Il call center, formato da 5 persone, tutti maschi, utilizza un sistema informatico Maintenact introdotto per i seguenti obiettivi:

- ◆ migliorare il servizio nei confronti delle Petrolifere che richiedono sempre più dati tempestivi e visibili (chiamate, statistiche, ecc.);
- ◆ diminuire il traffico telefonico snellendo l'interazione tra Ceccato e Officine Autorizzate (O.A.);
- ◆ ridurre la manualità dei processi e la carta prodotta;
- ◆ verificare la difettosità dei componenti sostituiti sugli impianti.

All'interno sono suddivise in due "gruppi", due fanno parte del *front office* e le altre del *back office*, la persona che rimane si occupa della gestione delle

petrolifere, dei casi più complicati e “sorveglia” l’operato dei quattro impiegati.

Il *front office* gestisce la prima parte di un servizio di assistenza e le diverse fasi che vengono svolte sono, in ordine:

- ricevere la chiamata da parte del cliente che può avvenire tramite la telefonata, e-mail o portale internet;
- prendere in carico la chiamata, se avviene da un gestore Total, questa è trasformata e inserita nel portale della Total;
- verificare la causale della chiamata e dare al cliente un numero collegato alla richiesta di servizio assistenza utilizzando il sistema Maintenact;
- avviare l’apertura della chiamata tramite Maintenact;
- inviare la richiesta di assistenza all’officina autorizzata, alla quale è collegato quel preciso punto vendita, che avviene tramite l’invio dal sistema di un sms al quale l’officina deve rispondere e dire se accetta o rifiuta la chiamata; nel caso in cui la rifiutasse per motivi di sovraccarico di lavoro, questa viene inoltrata dal call center ad un’altra officina autorizzata, che interviene nelle zone limitrofe alla chiamata;
- sorvegliare, durante l’orario dalle 9.00 alle 16.00, che le officine eseguano le diverse assistenze e che chiudano tramite sms le diverse chiamate presso le quali è stata svolta l’assistenza;
- compilare il rapporto di lavoro tramite Maintenact da parte dell’officina;
- valorizzare passivamente dal call center l’intervento, e salvare su files;
- se l’impianto è della Total, inserire sul loro portale ora e giorno di fine intervento;

- controllare le fatture eseguite dalle officine e depositare il documento del rapporto di lavoro.

Altre attività parallele svolte dal front office sono:

- gestione del sistema Maintenact;
- inserimento numero di matricola degli impianti di lavaggio, delle varie attrezzature e codice punto vendita nel sistema Maintenact;
- stesura report;
- gestione date di garanzia, di collaudo ed estensioni di garanzia;
- gestione utenze Maintenact;
- riassegnazione a officina autorizzata del punto vendita su impianti già presenti a sistema;
- rilevazione cicli;
- autorizzazioni sostituzione materiale in impianti a contratto.

L'*officina* deve svolgere anch'essa delle procedure, vediamo quali:

- riceve la chiamata di intervento tramite sms;
- ordina i ricambi, se necessario;
- esegue l'intervento;
- ripristina l'impianto e chiude la chiamata tramite sms;
- compila il rapporto di lavoro;
- inserisce in Maintenact la scannerizzazione del rapporto di lavoro;
- invia la fattura al call center.

Il *back office* svolge nel seguente ordine queste attività:

- scrive il preventivo se l'intervento sugli impianti supera una certa soglia di denaro e lo inoltra ai clienti delle petrolifere;
- se quest'ultime danno l'autorizzazione ad eseguire l'intervento, allora il call center dà l'ok all'officina;
- successivamente raccoglie la documentazione forfait o extra forfait e procede alla valorizzazione attiva dell'intervento tramite report di consuntivazione;

- redazione plico documentazione necessario per la fatturazione;
- verifica gli storni della fattura al cliente;
- fattura;
- controlla la fattura emessa dall'officina.

Altre attività gestite dal back office sono:

- solleciti approvazione preventivi, emissione ordini;
- bay cleaning, visite di manutenzione preventiva;
- stesura report;
- prese in carico / dismissione impianti e punti vendita;
- raccolta di rapporti di lavoro;
- canoni di manutenzione forfetaria;
- rilevazione cicli e congelamento cicli;
- autorizzazioni sostituzione materiale impianti in contratto;
- redazione piccoli contratti di manutenzione;
- audit petrolifere;
- gestione pratiche danni;
- gestione contratti con le officine autorizzate;
- gestione pratiche legali.

Il *reparto ricambi* vende ai clienti, che sono le stesse officine o concessionari Ceccato, parti di ricambio per le diverse tipologie di impianti di lavaggio anche parti di ricambio di impianti di 20-30 anni fa. In questo settore tre sono le persone che lo gestiscono. Quando parte l'ordine di invio dei materiali, questi vengono preparati e spediti dal magazzino Ceccato. La spedizione delle parti di ricambio arriva a destinazione nel giro di 12-24 ore dal momento in cui si è preso in carico l'ordine.

Le diverse attività svolte da questo reparto sono:

- registrazione ordini che comprende: preventivi (richieste codici-prezzi-disponibilità), esame dell'ordine, cioè verifica giacenze e rispondenza codici, registrazione e rilascio ordine, rilascio e

consegna prebolla, tenuta di un “diario” dove vengono scritti gli ordini inevasi e le rilevazioni dei mancanti;

- spedizione che comprende: prelievi fisici, colletta e trasporto in spedizione, imballaggio, emissione bolle, fatture e fatture extra CEE, assistenza e carico corrieri;
- post spedizione, che comprende: esame fatture Italia con addebito spese di trasporto, fatturazione estero, reportistica mensile, correzioni errori (codici errati, ordini errati, quantità, ecc...), note di credito, verifica rientro materiale estero;
- magazzino, che comprende: esame rinnovo scorte, emissioni ordini a fornitori, approvvigionamento interno, carico fisico nei vani, sollecito fornitori, movimentazione da e per verniciatura/produzione, rinnovo fisico scorte, movimentazione e preparazione accessori sciolti, movimentazione straordinaria magazzino, prelievo materiale in arrivo, recupero storico errori, giacenze;
- management, che comprende: soluzione problemi che possono essere o sui mancanti, sul personale, sulle emergenze, sulle autorizzazioni; aggiornamenti dei listini prezzi e attività di management servizio ricambi (analisi, condivisioni, implementazioni).

L'altra parte dell'ufficio, formata da 7 tecnici dipendenti Ceccato, gestisce quell'area del servizio assistenza che richiede un'elevata competenza tecnica, cioè quei problemi di difficile risoluzione quando l'officina non riesce a risolverli in 2 o più uscite sul posto, o deve essere gestita la manutenzione sugli impianti di tipo speciale, come lavatreni o impianti installati nelle metropolitane. Ecco tutte le attività che vengono svolte da questi tecnici:

- servizio tecnico Italia comprende: supporto telefonico a officine e a clienti, visite per le problematiche, visite per stipulare preventivi, visite ispettive, istruzione del personale presso i siti dove sono installati gli impianti, collaudi, spedizione documentazione tecnica e non, autorizzazione pezzi in garanzia, supporto tecnico al personale dell'ufficio commerciale della Ceccato, gestione e-mail, introduzione dati a sistema, compilazione rapporti di lavoro in toto, note spese, ricerca codici obsoleti errati o nuovi, personalizzazioni, preparazione per fiere, gestioni problematiche;
- service tecnico Estero comprende: supporto telefonico ai distributori, supporto tecnico ai clienti, istruzione presso i siti, supporto montaggi, primo avviamento e collaudo, personalizzazioni, preparazione per fiere, gestione garanzia estero, supporto tecnico commerciale, teleassistenza, visite per problematiche, gestione mancanti, supporto fuori orario lavorativo;
- corsi di istruzione in Italia e all'estero;
- presettaggi su pezzi elettronici per l'Italia e per l'estero.

3.2 La gestione del servizio assistenza nella filiale tedesca e nei distributori esteri

All'estero i diversi distributori degli impianti di lavaggio Ceccato si occupano essi stessi o delegano ad altre aziende l'assistenza agli impianti. Per esempio il distributore francese si occupa della sola vendita dei prodotti e delega ad un'altra azienda la manutenzione degli impianti.

Ai diversi concessionari Ceccato riconosce solo i materiali in garanzia.

Durante il mio stage presso l'azienda ho avuto il modo di intervistare un responsabile del service tedesco, il quale mi ha esposto il loro modo di lavorare. In Germania i tecnici diretti Ceccato sono 32 e tra loro si suddividono tutto il territorio nazionale. Ognuno è fornito di un furgone

dotato di ricambi. Il parco macchine Ceccato installato nel territorio tedesco è confrontabile con quello della Ceccato in Italia. Quattrocento e più sono gli impianti di lavaggio in garanzia e il servizio di assistenza tedesco è gestito in modo simile a quello italiano utilizzando un sistema informatico molto simile a Maintenact. Ogni tecnico parte la mattina dalla propria abitazione e tramite il gprs si sposta di volta in volta verso quei clienti che hanno bisogno di assistenza. Si riforniscono, per quanto riguarda i pezzi di ricambio, da un magazzino centralizzato a Berlino e fanno rifornimenti tra loro trovandosi a metà strada. Il 95% degli impianti assistiti sono lavaggi acquistati dalle società petrolifere, mentre il restante 5% dai clienti privati.

Qui i contratti di manutenzione vengono continuamente rinnovati, se c'è un problema di difficile risoluzione, chiamano il service italiano.

3.3 La supply chain del service Ceccato

Ceccato offre il servizio di assistenza ai propri clienti per la maggior parte appoggiandosi a strutture esterne, ad esclusione dei clienti che hanno installato impianti speciali, come gli aeroporti, stazioni ferroviarie, metropolitane che vengono gestiti direttamente da tecnici Ceccato. Vediamo in dettaglio la supply chain del service Ceccato:

- ◆ in Italia sono le concessionarie e le officine che prestano il servizio di assistenza. La concessionaria è un'azienda che fa sia da agenzia, sia da officina e può vendere i ricambi acquistati da Ceccato o da altre imprese alle officine autorizzate o ai clienti. Inoltre offre assistenza agli impianti di lavaggio sotto contratto di manutenzione e di garanzia dei privati e dei retisti. Le officine possono acquistare i pezzi di ricambio da Ceccato, dalle concessionarie o da altre imprese; prestano servizio di assistenza agli impianti di lavaggio e agli accessori delle società petrolifere che sono sotto contratto di

manutenzione e garanzia, ai privati e ai retisti o agli stessi clienti usciti dalla garanzia;

- ◆ all'Estero è lo stesso distributore a prestare servizio di assistenza agli impianti che ha venduto, sia che siano in garanzia o sotto contratto di manutenzione. Esso acquista i ricambi da Ceccato o da altre imprese.

3.4 La *mission* del service Ceccato

L'azienda si è accorta che la chiave per crescere all'Estero è mantenere la leadership nel mercato italiano, stare nel service, cioè offrire al cliente un servizio di assistenza consono alle sue aspettative.

Tra i clienti più importanti, le società petrolifere riconoscono valore alle attività del service, quali:

- ◆ KPI e qualità del servizio, come prerequisito per partecipare ai loro tender;
- ◆ Tempi di ripristino entro le 6 ore dal fermo blocco dell'impianto.

Il service Ceccato contribuisce alla redditività aziendale e alla creazione di un vantaggio competitivo duraturo per l'impresa attraverso la fornitura in Europa di un'ampia gamma di soluzioni e servizi post-vendita a supporto degli impianti di lavaggio. L'obiettivo è di conseguire un'elevata soddisfazione dei clienti, stabilire con essi relazioni durature e contribuire al loro successo anticipandone le esigenze:

- ◆ assicurare alle società petrolifere e ai loro gestori l'efficienza dei loro impianti di lavaggio, offrendo un servizio completo dall'installazione alla gestione del fine vita degli impianti;
- ◆ proporre agli investitori pubblici e privati nuove opportunità di business e soluzioni chiavi in mano, fino alla gestione operativa degli impianti, assicurando la redditività degli investimenti.

Inoltre il personale Ceccato è riconosciuto per la professionalità, la credibilità e la correttezza che dimostra nei confronti dei clienti e dell'Azienda.

3.5 La catena del valore del service

La catena del valore si suddivide in processi di supporto e in processi di business. Osserviamo in dettaglio cosa è compreso nei processi di business:

- ◆ sopralluoghi tecnici e installazioni;
- ◆ vendita e marketing dei servizi: contratti di manutenzione, contratti ad hoc, servizi finanziari, servizi assicurativi;
- ◆ assistenza in garanzia;
- ◆ manutenzione preventiva e straordinaria;
- ◆ assistenza remota con telecontrollo;
- ◆ gestione degli impianti;
- ◆ upgrading, valutazione e gestione dell'usato;
- ◆ vendita ricambi, accessori per il lavaggio e detergenti chimici.

I processi di supporto sono le seguenti attività:

- ◆ gestione delle risorse umane dirette (tecnici Ceccato) e indirette (officine autorizzate), cioè ricerca, selezione e assunzione del personale tecnico, addestramento e formazione dei tecnici delle officine e valutazione di essi;
- ◆ documentazione tecnica a supporto del service;
- ◆ pianificazione operativa degli interventi e delle attività del service;
- ◆ amministrazione e controllo delle garanzie, dei contratti di manutenzione preventiva, bay cleaning e monitoraggio delle performance tramite KPI.

La catena del valore del service è presentata in forma grafica di figura..

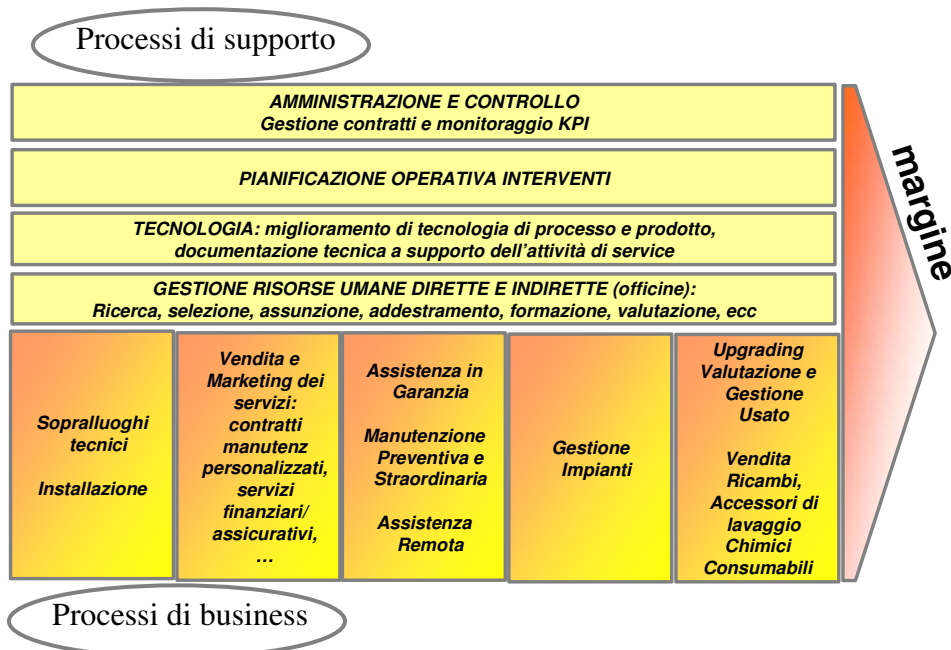


Fig.3.1 La catena del valore del service Ceccato.

3.6 Cos'è il service?

Il service Ceccato negli anni passati è sempre stato visto come un servizio post vendita, cioè come una parte dell'azienda che forniva esclusivamente assistenza per gli impianti in garanzia. Da un po' di anni Ceccato fornisce un servizio di assistenza e di manutenzione preventiva agli impianti fuori garanzia delle società petrolifere, e quindi si inizia a delineare un service che diventa esso stesso una forma di business: si "vende" un servizio di assistenza, il quale può essere venduto non solo per gli impianti/accessori marchiati Ceccato, ma anche per gli impianti delle altre marche.

È importante dare una definizione del service Ceccato: "offrire un servizio di assistenza per gli impianti di lavaggio e gli accessori in garanzia per tutti i clienti, offrire un servizio di assistenza/manutenzione preventiva per gli impianti delle società petrolifere, installare e collaudare gli impianti venduti in modo da dare al cliente la massima disponibilità degli impianti acquistati". Ora è il momento di rivedere il concetto del service Ceccato:

“installare e collaudare gli impianti venduti, offrire un servizio di assistenza ai propri clienti cercando di “rispondere” nel modo più veloce, aggiustando entro un certo arco temporale dalla chiamata per il servizio sia gli impianti in garanzia sia gli impianti sotto contratto di manutenzione; estendere i contratti di manutenzione anche ai clienti privati, vendere i prodotti chimici e le spazzole, in tal modo si vuole dare un servizio completo ed efficiente al cliente”.

Il service Ceccato offre diversi servizi: vendita delle parti di ricambio alle officine, detergenti per il lavaggio, spazzole, servizio di assistenza per gli impianti in garanzia e per quelli sotto contratto di manutenzione preventiva. Ai clienti che hanno sottoscritto un contratto di questo tipo, pagando una certa somma di denaro per impianto al mese, viene garantito un numero minimo di visite all’anno per ciascun impianto. Se durante una delle visite si riscontrano anomalie o problemi, questi devono essere risolti al momento. All’interno dello stesso contratto c’è anche la pulizia della piazzola un certo numero di volte l’anno e, naturalmente, un servizio di assistenza, sei o cinque giorni su sette, agli impianti e agli accessori in forfait o extraforfait a seconda se le parti da sostituire si sono rotte per “cause naturali” o invece è dovuto a danni causati da terzi, dove l’assistenza svolta in extraforfait non è compresa nel canone del contratto. Attualmente il service Ceccato è un service focused, cioè offre una gamma di servizi limitata, e attualmente offre contratti di manutenzione e manutenzione preventiva solo alle società petrolifere; per far diventare il service un’area strategica di business, si dovrebbe passare a un service unfocused, cioè offrire le stesse tipologie di servizi a tutti i clienti.

Quelli del service Ceccato, sono coloro i quali hanno acquistato l’impianto di lavaggio/ accessorio da Ceccato: tutti i clienti privati che possiedono aree di autolavaggio, retisti, società petrolifere e anche quelli che sono dotati di impianti di altre marche ma anch’essi di proprietà delle petrolifere. Ogni

cliente ha esigenze e attese diverse dal servizio di assistenza. I più esigenti sono le società petrolifere le quali, possedendo un forte potere contrattuale, vogliono un contratto di manutenzione ad un costo basso e una velocità di ripristino dell'impianto in blocco molto alta.

3.7 Le esigenze dei clienti

I clienti sono molto sensibili alla qualità del servizio offerto, pretendono risultati di qualità non solo dall'impianto di lavaggio, ma anche dal servizio di assistenza. Ogni tipologia di cliente ha bisogni differenti, ma hanno esigenze in comune, come la velocità dall'apertura della chiamata al ripristino dell'impianto dopo il guasto. Tutto dipende dalla capacità dei tecnici nel capire e risolvere il problema, dalla possibilità di avere nel furgone i pezzi di ricambio necessari per la riparazione e dalla distanza per raggiungere il sito. La velocità nel ripristinare l'impianto di lavaggio o l'accessorio deve essere accompagnata dalla capillarità del servizio di assistenza sul territorio italiano, dal numero di tecnici per officina e dall'organizzazione del lavoro. Un'altra esigenza è la riduzione del numero di guasti e di blocco macchina che comporta per il cliente un numero inferiore di giorni di fermo-impianto e quindi una minore perdita di guadagni. Ciò è possibile se vi è un prodotto che nasce senza difetti di costruzione (i quali possono essere causati dalle componenti del prodotto o dalla progettazione o da collaudi non adeguati), ciò comporta un numero inferiore di visite di assistenza e quindi minori costi di servizio. Un prodotto che non ha difetti comporta l'utilizzo di un numero esiguo di ricambi; se la macchina è mantenuta in buono stato crea nel cliente un senso di affidabilità che comporta un suo successivo riacquisto e un passaparola positivo.

Un'altra esigenza espressa dai clienti è la risoluzione del problema nella stessa giornata in cui avviene la chiamata per l'assistenza.

I clienti vorrebbero una garanzia sul prodotto di 2-3 anni, ma anche questa è legata al numero dei difetti delle macchine progettate e prodotte. Si potrebbe estendere la garanzia solo se, quando si presentano sullo stesso modello di macchina problemi simili, questi vengano presi in esame dal personale tecnico di progettazione il quale li deve risolvere e mandare in produzione un modello di impianto rivisto e revisionato.

Per quanto riguarda le compagnie petrolifere, che sono i clienti più esigenti, queste vogliono il ripristino dell'impianto e degli accessori entro 6 h dall'apertura della chiamata e il rispetto dei KPI (Key Performance Indicator), di cui parleremo più avanti.

Vediamo in dettaglio le diverse tipologie di clienti e le loro esigenze:

- ◆ *società petrolifere*, sono interessate a:
 - massimo uno o due fornitori di service e capaci di risolvere i guasti delle diverse marche di impianti di lavaggio;
 - riduzione del costo del servizio di manutenzione;
 - aumento dell'autonomia del gestore per la piccola manutenzione;
- ◆ *i retisti* (da 1 a 100 stazioni di servizio):
 - vi è un incremento in Europa di questo tipo di clientela: diventano sempre più grandi, acquistano le piccole stazioni di servizio delle grandi compagnie petrolifere;
 - sono molto più efficienti nella gestione delle stazioni rispetto alle grandi petrolifere;
 - il gestore è già autonomo nella piccola manutenzione dell'impianto;
 - sono un "terreno fertile" perché hanno bisogno di soluzioni da parte del fornitore degli impianti di lavaggio;
 - per loro l'impianto di lavaggio è un business;

- hanno un potere negoziale inferiore rispetto le società petrolifere;
- ◆ *la grande distribuzione:*
 - è un nuovo tipo di clientela, la quale offre grandi potenzialità perché ha bisogno di soluzioni e consigli da parte del fornitore di impianti; è la grande catena di supermercati che in questi ultimi anni, oltre a vendere prodotti alimentari e di consumo, vendono carburante, facendo “guerra” ai prezzi dei carburanti delle stazioni di servizio delle grandi società, poiché offrono lo stesso prodotto ad un prezzo inferiore;
 - è interessata ad affittare la propria area per guadagnare sull’affitto, non è interessata principalmente ad ottenere profitto dalla vendita di carburante e neanche dal carwash: a questa interessa attirare la gente a fare la spesa o ad acquistare altri prodotti nel centro commerciale. Per esempio, in Inghilterra se vai a fare la spesa nelle grandi catene di supermercati ti regalano un gettone per lavare la macchina, oppure il gettone costa pochissimo: è una nuova strategia di marketing per attirare clientela;
 - è interessata a soluzioni di profit sharing: è un nuovo tipo di contratto, che consiste nel noleggio dell’impianto di lavaggio e il fornitore dell’impianto guadagna da ogni lavaggio effettuato, ma è lo stesso fornitore a controllare l’impianto, ad aggiustarlo e così via, perciò è molto importante mantenere il lavaggio attivo ed efficiente;
- ◆ *gli enti pubblici, società di trasporto e concessionari auto:*

- hanno bisogno di avere i loro mezzi sempre puliti, per dare ai clienti un'immagine di un'azienda seria e attenta alla pulizia;
 - vogliono essere assistiti nel più breve periodo di tempo possibile da quando si verifica il guasto.
- ◆ il *cliente privato*: è colui che possiede una piazzola di autolavaggio dove ha installato uno o più impianti e accessori per la pulizia dell'auto o dei furgoni o dei camion.

3.8 Le attese dei clienti

I clienti si aspettano un servizio di assistenza veloce ed efficiente, che l'impianto di lavaggio non si guasti mai e che non abbia bisogno di manutenzione ordinaria. Infatti i clienti, come le società petrolifere che affittano gli impianti di lavaggio, non effettuano quasi mai una pulizia ordinaria: si aspettano sempre che siano le officine a farla, anche quella più semplice, come alle fotocellule o alla piazzola di lavaggio. I clienti privati invece sono molto più partecipi al mantenimento e al funzionamento dell'impianto, infatti grazie alla loro intraprendenza, questi impianti si guastano molto meno e si verificano anche minori danni. Comunque sia, i clienti desiderano un intervento di ripristino dell'impianto entro la giornata in cui si è chiamato il call center perché, per loro, le ore inattive causa guasti o mal funzionamento dell'impianto/accessorio comportano la mancata entrata economica e la possibile perdita di clienti.

Le attese delle società petrolifere non sono semplicemente dei desideri, ma sono richieste contrattuali che devono essere "esaudite", altrimenti il ritardo comporta per l'azienda costruttrice il pagamento economico di penali.

È importante dunque cercare di soddisfare o esaudire le attese dei clienti, in tal modo la discrepanza tra quello che viene erogato e quello che essi si attendono diventa minore e il cliente risulta più soddisfatto di prima.

Infatti c'è il modello semplificato dei gap (Johnston and Clark, 2001), vedi *figura 1.3 capitolo 1*.

Le cause interne per le quali potrebbe verificarsi il gap 1 sono:

- ◆ la mancanza di comprensione delle attese del cliente;
- ◆ specificazioni inappropriate;
- ◆ design del service povero;
- ◆ risorse insufficienti.

Le cause esterne della possibile esistenza del gap 1 sono le attese inappropriate dell'esperienza del service e /o del risultato.

La causa interna per la quale potrebbe verificarsi il gap 2 è lo svolgimento del servizio non corretto.

Le cause esterne della possibile esistenza del gap 2 sono le inappropriate percezioni dell'esperienza del service e/o del risultato.

Vediamo in dettaglio l'esperienza del servizio offerto, il risultato dello svolgimento del servizio assistenza, le operation che vengono svolte per offrire il servizio e il valore che viene messo a disposizione, tutto orientato ad un miglioramento del servizio.

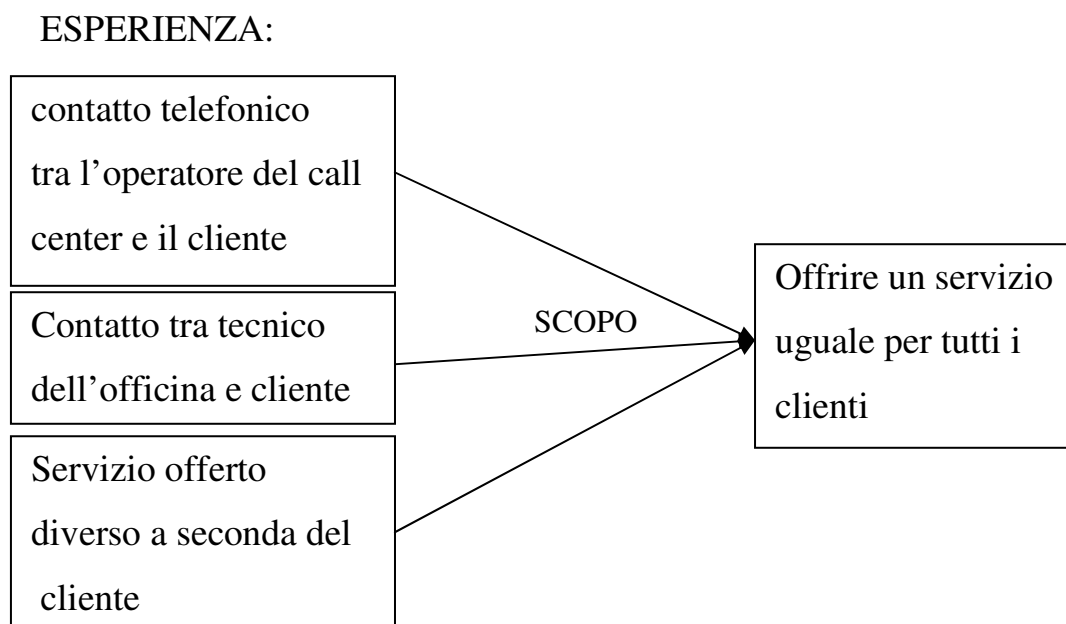


Fig.3.2 L'esperienza del service Ceccato

RISULTATO:

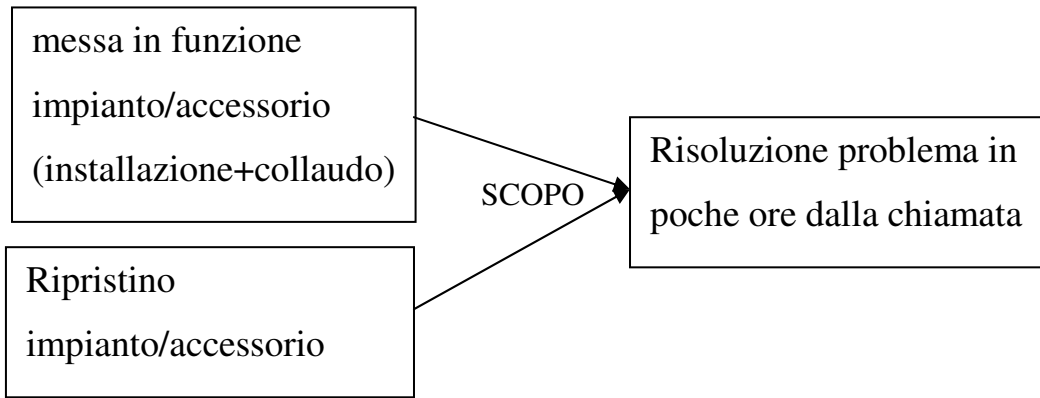


Fig.3.3 Il risultato del service Ceccato

OPERATION:

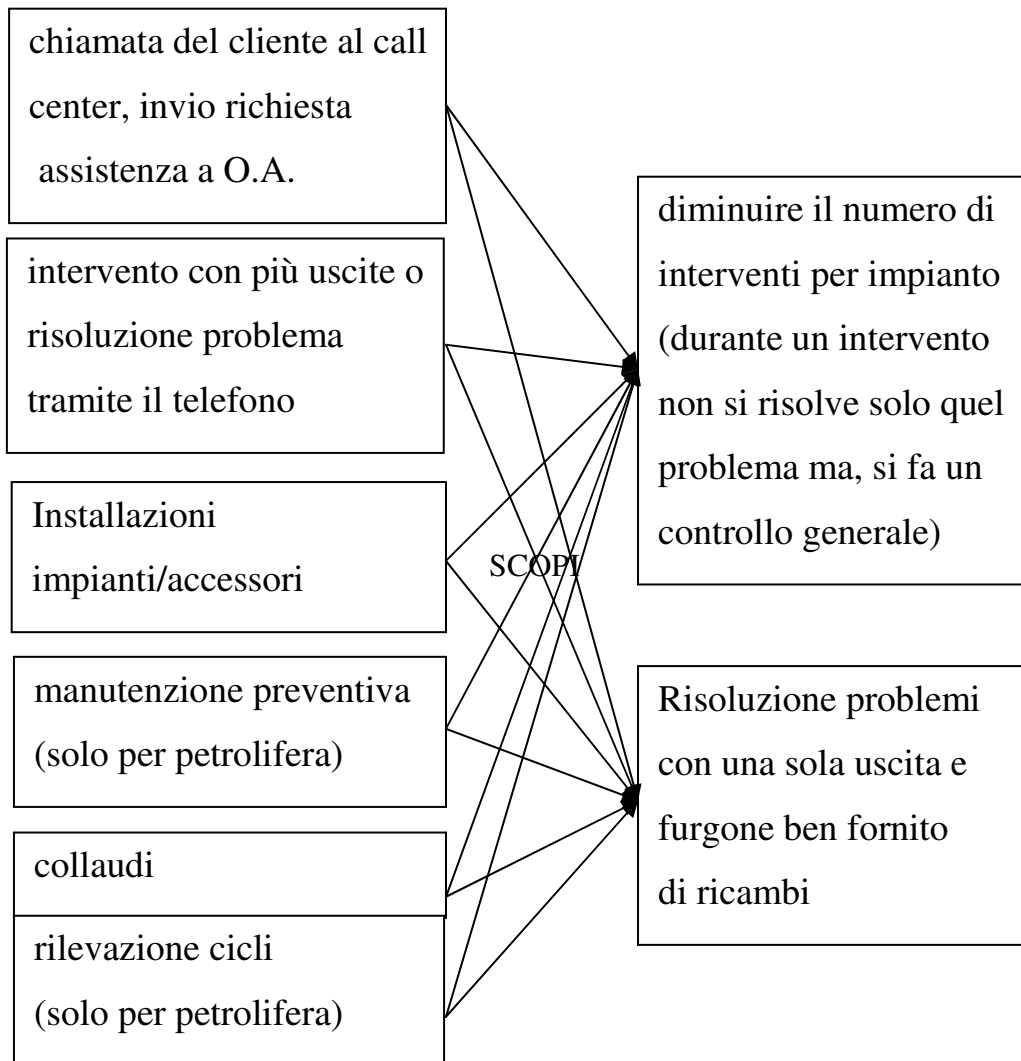


Fig.3.4 Le operation del service Ceccato

VALORE:

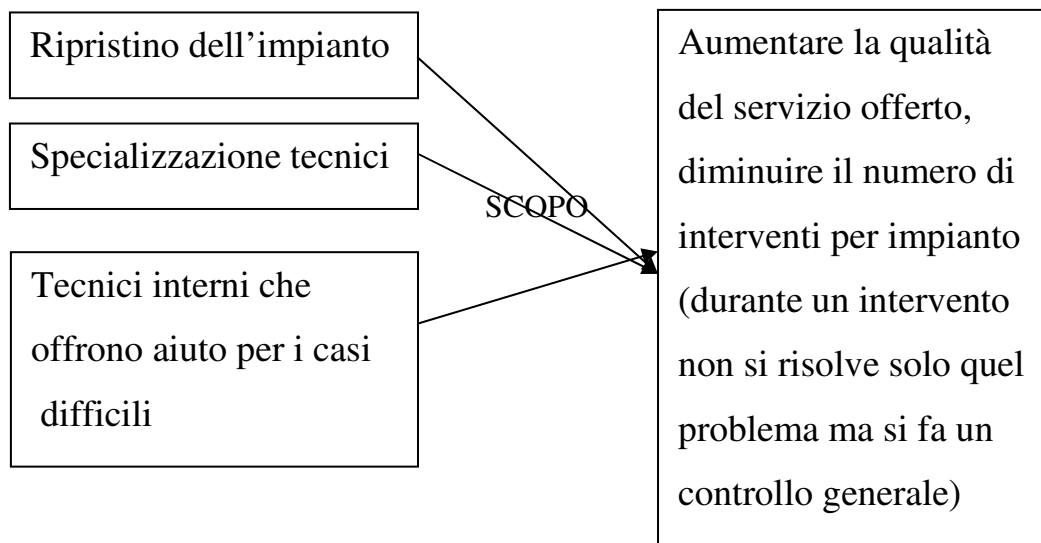


Fig.3.5 Il valore offerto dal service Ceccato

3.9 Le criticità del service Ceccato

Purtroppo nulla nasce perfetto e senza difetti e in qualsiasi azienda non si può trovare la perfezione dei propri prodotti e procedure, ma si cerca di perseguirla nel migliore dei modi, cercando di soddisfare i propri clienti. Questo per dire che anche Ceccato presenta alcune criticità nello svolgimento del suo servizio di assistenza agli impianti di lavaggio. Queste sono, da un lato, l'organizzazione interna del service e dall'altro il rapporto con le officine. I fattori critici presenti nell'organizzazione interna del service vanno dall'esternalizzazione "storica" del service, allo scarso controllo dell'operato delle officine sul territorio. Le criticità presenti nel rapporto con le officine sono: la poca omogeneità sul livello di competenze, le motivazioni a lavorare con Ceccato, l'organizzazione interna del lavoro e il poco coinvolgimento nella vendita di servizi post vendita. Il desiderio è quello di trasformare il service Ceccato in un'area strategica di business in quanto si stanno sviluppando occasioni di business, visto che stanno nascendo nuovi segmenti di clientela (grande distribuzione, parcheggi, centri commerciali) per i quali il lavaggio non è core business. Tali segmenti

possono essere colti con un service in grado di fornire soluzioni a 360°, estendendo l'offerta del service come i contratti di manutenzione, anche ai privati e ai retisti, oppure gestendo nuovi progetti chiavi in mano, i quali potrebbero creare un vantaggio competitivo. Si vuole trasformare il service come:

- ◆ generatore di profitti per l'azienda;
- ◆ strumento per rinforzare il brand Ceccato;
- ◆ attività parallela all'attività di vendita degli impianti, tale da sostenere l'azienda economicamente nei periodi di crisi o di stagionalità;
- ◆ supporto alle vendite di impianti.

Questo può essere realizzato se viene eseguito un piano operativo di miglioramento del service, che comprende:

- ◆ un sistema di indicatori di performance, i KPI, basati sull'operato delle officine autorizzate, una valutazione di esse, con eventuale sostituzione;
- ◆ una pianificazione e monitoraggio dell'attività del service diretto;
- ◆ un miglioramento nella comunicazione e nella reportistica con le società petrolifere;
- ◆ uno sviluppo e promozione di contratti di manutenzione preventiva per i privati.

Durante il mio stage in Ceccato ho lavorato per portare a termine il primo punto del piano operativo, ciò viene trattato nel successivo capitolo.

CAPITOLO 4 *L'ANALISI DEL SERVIZIO FORNITO DALLE OFFICINE AUTORIZZATE*

4.1 Introduzione all'analisi svolta

Come accennato nel secondo capitolo, la seguente tesi prende spunto dallo stage di cinque mesi svolto presso l'azienda Ceccato S.p.a. di Montecchio Maggiore nell'ufficio service/assistenza tecnica. È stata un'esperienza molto utile per conoscere come viene svolto e gestito un servizio, un bene intangibile, ma il cui risultato lo si può riscontrare vedendo che l'impianto di lavaggio funziona dopo che il tecnico dell'officina o dell'azienda lo ha riparato.

Mi sono concentrata nell'analisi delle diverse criticità del service e nel proporre un modo per risolverne una, la più importante perché è quella che va a più diretto contatto con il cliente, alla quale lo stesso dà una grande importanza. Come detto nel capitolo precedente, per far “passare” il service, pensato come un'attività di supporto alla vendita, ad un service come un'area strategica di business che crea redditività e che può diventare esso stesso remunerativo di sostentamento all'azienda nei periodi di crisi o di stagionalità, c'è bisogno di mettere in atto un piano operativo di miglioramento, che comprende lo sviluppo, la promozione e l'estensione di contratti di manutenzione preventiva anche per privati, retisti, oltre che per le società petrolifere. Perciò per riuscire ad ampliare il business del servizio assistenza c'è bisogno di presentare al cliente un service competente e capace di rispondere in modo tempestivo alla richiesta di assistenza e che non comporti costi esorbitanti all'azienda stessa. Per questo serviva alla Ceccato un sistema di indicatori di performance, i KPI, basati sull'operato delle officine autorizzate e una loro valutazione.

4.2 Analisi preliminare del service

La prima cosa che ho fatto è stata capire quali sono le esigenze dei clienti, perché solo comprendendo quest'ultime si riescono a vedere quei punti critici che non rispondono a ciò che vuole effettivamente il cliente ed è da lì che è partita la mia analisi, che ha portato ad ideare un service che valuta i propri fornitori di servizi in base alle loro performance, detto "service level agreement".

I clienti, dai privati ai gestori delle stazioni di servizio, vogliono tutti la stessa cosa: un servizio tempestivo, capace di risolvere nel tempo più veloce possibile il guasto che si è presentato sull'impianto di lavaggio, risolvendolo in una sola uscita. Questo deve essere l'obiettivo da raggiungere per soddisfare al meglio il cliente e per creare un service come business.

Molto importante è capire i costi che comporta per l'azienda l'utilizzo di officine esterne per offrire assistenza agli impianti in garanzia e in manutenzione. Infatti la mia prima analisi è stata quella di prendere tutti i costi degli anni 2008 e 2009 della struttura del service e di ripartirli tra le diverse officine, calcolando in questo modo il costo medio che l'officina fa pagare a Ceccato suddiviso per i diversi clienti (petrolifere e privati), per il costo di installazione e per il numero di impianti di lavaggio assegnati. Per svolgere questa analisi specifica mi è servito molto tempo poiché alcuni dati dovevano essere depurati, confrontati, come il numero di impianti di lavaggio assegnati, i quali dovevano essere osservati uno per uno tramite il sistema Maintenact, cioè vedere se quel punto vendita nel quale era stato fatto l'intervento era assegnato all'officina che aveva fatto l'intervento o se la riparazione era stata svolta da un'altra officina per indisponibilità della prima. Per ciascuna ho creato una scheda contenente due tabelle, una per il 2008 e una per il 2009. Da questa prima analisi sono usciti per l'azienda stessa dati molto interessanti, tali da far riflettere sull'operato delle officine e sui loro costi, analisi che da molto tempo non veniva svolta. Per discrezione

e privacy non riporto integralmente le tabelle e neppure i veri nomi delle officine: i nomi che vedrete sono di pura fantasia.

Diamo un'occhiata in *figura 4.1 e 4.2* ai dati che ho calcolato per due esempi di officine:

AA1	Analisi 2008				Analisi 2009			
	Totale	Installazione	Garanzia	Contratti	Totale	Installazione	Garanzia	Contratti
costo assistenza	€ 31.936	€ -	€ -	€ 31.936	€ 25.967	€ -	€ -	€ 25.967
fatturato ricambi	€ -				€ -			
costo assistenza/i impianto			€ -	€ 10.645			€ -	€ 8.656
n° impianti contratto	3			3	3			3
stima impianti in garanzia	0,3		0,3	0	0		0	0

Fig.4.1 Tabella riassuntiva dei costi pagati da Ceccato per l'assistenza degli impianti suddivisi per installazione, garanzia e contratti di manutenzione, dei costi medi ad impianto e del numero di impianti. Relativo all'officina AA1 per gli anni 2008 e 2009.

AB2	Analisi 2008				Analisi 2009			
	Totale	Installazione	Garanzia	Contratti	Totale	Installazione	Garanzia	Contratti
costo assistenza	€ 201.599	€ 19.386	€ 37.430	€ 144.783	€ 124.067	€ 11.869	€ 19.625	€ 92.572
fatturato ricambi	€ 204.269				€ 120.193			
costo assistenza/i impianto			€ 3.982	€ 4.993			€ 3.099	€ 3.192
n° impianti contratto	29			29	29			29
stima impianti in garanzia	9,4		7	2,4	6,3		5,3	1

Fig.4.2 Tabella riassuntiva dei costi pagati da Ceccato per l'assistenza degli impianti suddivisi per installazione, garanzia e contratti di manutenzione, dei costi medi ad impianto e del numero di impianti. Relativo all'officina AA2 per gli anni 2008 e 2009.

Le tabelle di *figura 4.1 e 4.2* contengono dati relativi ai costi e al numero di impianti per gli esercizi 2008 e 2009. Per *costo assistenza* si intende la spesa che sostiene la Ceccato per riparare i diversi impianti; a sua volta viene

suddivisa per installazione impianto, per impianti in garanzia e per impianti sotto contratto di manutenzione. Il *fatturato ricambi* è quanto le diverse officine acquistano, in termini monetari, in parti di ricambio dalla Ceccato; il *costo assistenza/impianto* è il costo di assistenza medio per impianto all'anno suddiviso a seconda se l'impianto è in garanzia o sotto contratto; per *numero impianti contratto* si intende il numero di impianti sotto contratto di manutenzione che, in quell'anno, erano assegnati a quell'officina; per *stima impianti in garanzia* si intende una stima calcolata osservando, in tre momenti dell'anno, quanti impianti in garanzia erano assegnati a quell'officina, che possono essere impianti di privati, oppure impianti in contratto.

Come si può osservare dalle due tabelle di figura 4.1 e 4.2 riferite a due delle cinquantaquattro officine, il costo medio all'anno per riparare un impianto di lavaggio varia molto da officina a officina, si passa da una media di 2000-3000€ a impianto ai 10000€ sempre a impianto! Tale dato si commenta da solo!

Ho potuto trarre altre conclusioni osservando nell'insieme tutte le 54 tabelle sull'operato delle officine, per esempio che la maggior parte di esse non acquista i ricambi dalla Ceccato, bensì altrove, "su piazza".

Da questo punto sono partita con l'idea di dare una valutazione alle officine autorizzate, divisa su quattro temi diversi di cui tre, eseguita utilizzando giudizi puramente soggettivi del personale diretto del service Ceccato e per l'ultimo utilizzando dati numerici discussi precedentemente.

Vediamo in dettaglio i sei punti:

◆ valutazione soggettiva su:

1. capacità di utilizzare supporti informatici come internet, e-mail e il sistema Maintenact, l'inserimento del brogliaccio, la chiusura immediata delle chiamate appena è stato ripristinato l'impianto, la fatturazione, eccetera;

2. capacità dal punto di vista tecnico, cioè la preparazione tecnica, la capacità di risolvere il guasto alla prima uscita, il numero di tecnici per officina, se possiedono sufficienti attrezzature, la competenza tecnica su impianti Ceccato e non;
3. approvvigionamento del magazzino ricambi, assortimento di pezzi di ricambio sul furgone;

◆ valutazione oggettiva su:

1. costo assistenza per impianto, che abbiamo visto precedentemente, solo che adesso viene definita una scala intervallo e ad ogni officina viene assegnato un valore;

Per quanto riguarda il primo punto della valutazione soggettiva, cioè quello relativo al modo di organizzarsi all'interno della stessa, ossia sulla capacità di utilizzare i supporti informatici, come internet, l'e-mail e il sistema maintenact, in particolare riuscire ad inserire il brogliaccio dell'intervento nel sistema, la chiusura immediata delle chiamate appena ripristinato l'impianto, la fatturazione, il rispetto delle scadenze, eccetera, è stato svolto dal front office e del back office del service Ceccato. Il secondo punto, relativo alle capacità, è stato diviso al suo interno in tre parti: preparazione tecnica dell'officina, numero di tecnici e adeguatezza delle attrezzature che possiedono, competenze tecniche sul parco macchine Ceccato e concorrenza, è stato svolto dai tecnici diretti Ceccato. Il terzo, relativo all'approvvigionamento dei ricambi e su quanti acquistano dalla Ceccato, è stato svolto dalle persone che vendono i ricambi Ceccato. Per quanto riguarda l'ultimo punto, relativo al costo di assistenza per impianto a contratto, è stato suddiviso al suo interno a seconda se l'impianto è di proprietà di Eni o di Total, visto che nell'analisi precedente si vedevano evidenti differenze tra le due, ed è un giudizio formulato attraverso una scala a rapporti utilizzando 5 intervalli:

- 1 se il costo di assistenza per impianto supera i 5000€;

- 2 se il costo di assistenza per impianto è compreso tra i 4001€ e i 5000€;
- 3 se il costo di assistenza per impianto è compreso tra i 3001€ e i 4000€;
- 4 se il costo di assistenza per impianto è compreso tra i 2001€ e i 3000€;
- 5 se il costo di assistenza per impianto è inferiore o uguale ai 2000€.

Anche per ciascuno dei punti della valutazione soggettiva la scala è a 5 intervalli dove i diversi valori rappresentano:

- 1 equivale molto insufficiente;
- 2 equivale a insufficiente;
- 3 equivale a sufficiente;
- 4 equivale a buono;
- 5 equivale a ottimo.

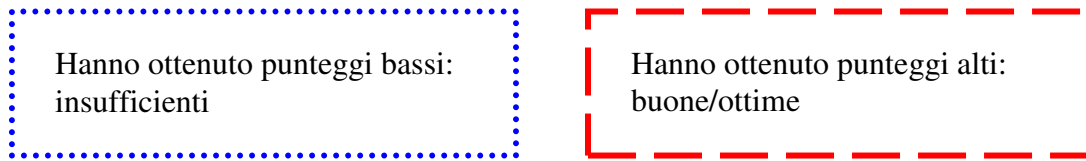
I dati raccolti sono presentati nelle tabelle di *figura 4.3* e *4.4*:

<i>officina</i>	<i>Preparazione tecnica</i>	<i>N° tecnici e attrezzatura</i>	<i>Competenza tecnica su parco macchine (Ceccato e non)</i>
AB2	3	3	3
AC3	3	3	3
AD4	2	1	2
AA1	n.c.	n.c.	n.c.
AE5	2	2	2
AF6	4	4	4
AG7	3	3	3
AH8	4	3	3
AI9	4	3	3
AJ10	2	2	2
AK11	4	3	4
AL12	3	3	3
AM13	4	3	3
AN14	3	3	3
AO15	3	3	3
AP16	3	3	3
AQ17	2	2	2
AR18	n.c.	n.c.	n.c.
AS19	3	3	3
AT20	4	3	3
AU21	4	3	3
AV22	n.c.	n.c.	n.c.
AX23	3	2	3
AY24	4	3	3
AZ25	n.c.	n.c.	n.c.
BA1	4	3	3
BB2	4	3	3
BC3	3	2	2
BD4	4	3	3
BE5	4	3	4
BF6	3	3	3
BG7	3	3	3
BH8	3	2	3
BI9	4	3	3
BJ10	3	3	3
BK11	3	3	3
BL12	4	3	3
BM13	3	2	3
BN14	2	3	2
BO15	3	3	3
BP16	3	3	3
BQ17	3	3	3
BR18	3	3	3
BS19	n.c.	n.c.	n.c.
BT20	4	4	4
BU21	3	3	3
BV22	3	3	3
BX23	3	3	3
BY24	2	3	3
BZ25	3	3	3
CA1	n.c.	n.c.	n.c.
CB2	n.c.	n.c.	n.c.
CC3	2	2	2
CD4	4	3	3

Fig. 4.3 Tabella contenente i giudizi dati dai tecnici diretti Ceccato, per le 54 officine, su preparazione tecnica, numero di tecnici e attrezzatura, e competenza tecnica.

	Approvvigionamento ricambi (modalità e magazzino)	Organizzazione (supporti informatici, tempi di risposta e puntualità nelle scadenze)	Costo struttura per impianto Eni	Costo struttura per impianto Total
<i>officina</i>				
AB2	5	2	3	2
AC3	3	3	1	-
AD4	1	1	3	-
AA1	n.c.	2	1	-
AE5	2	2	3	-
AF6	5	4	3	1
AG7	n.c.	2	1	-
AH8	2	3	2	1
AI9	n.c.	2	2	-
AJ10	3	2	5	-
AK11	2	3	4	1
AL12	3	1	5	-
AM13	4	3	-	-
AN14	4	n.c	-	-
AO15	3	2	-	-
AP16	4	2	1	5
AQ17	3	1	3	-
AR18	n.c.	n.c	-	-
AS19	3	4	5	2
AT20	n.c.	3	5	-
AU21	3	3	-	-
AV22	2	1	-	-
AX23	1	1	4	-
AY24	4	3	5	-
AZ25	n.c.	n.c	-	-
BA1	3	3	1	1
BB2	2	3	1	-
BC3	2	1	2	1
BD4	4	3	1	4
BE5	4	3	4	1
BF6	3	3	3	1
BG7	1	4	5	3
BH8	3	1	4	5
BI9	5	3	5	-
BJ10	5	3	-	-
BK11	3	4	3	-
BL12	n.c.	3	3	2
BM13	2	1	3	1
BN14	3	3	4	1
BO15	2	4	1	1
BP16	3	3	5	1
BQ17	4	3	5	5
BR18	3	1	3	-
BS19	n.c.	2	-	-
BT20	4	4	5	-
BU21	3	3	1	2
BV22	5	3	3	1
BX23	4	3	2	1
BY24	3	3	1	3
BZ25	3	3	-	-
CA1	n.c.	3	-	-
CB2	n.c.	1	4	-
CC3	2	1	5	3
CD4	3	1	4	-

Fig.4.4 Tabella contenente i giudizi dati dal personale che lavora nel front e back office Ceccato e dal personale addetto ai ricambi per le 54 officine, su approvvigionamento ricambi e l'organizzazione e su i costi per impianto Eni e Total utilizzando i dati che avevo analizzato precedentemente, utilizzando una scala ad intervalli



Come si può notare, molte sono le officine che hanno ottenuto punteggi bassissimi per quanto riguarda il costo di assistenza per impianto: AC3, AA1, AG7, AH8, AI9, BA1, BB2, BC3, BO15, BU21 e BX23. Sono officine che fanno pagare alla Ceccato un costo di assistenza per gli impianti in manutenzione molto alto, supera i 5000€ a impianto, costo che è altamente al di sopra di quanto le petrolifere pagano per ottenere la manutenzione, tanto che in questi casi la Ceccato perde parecchio in termini di profitto. Le officine autorizzate “più economiche”, rispetto alle altre, per il costo di riparazione sono AJ10, AL12, AT20, BH8, BI9, BQ17 e BT20. Il fatto che la riparazione sia meno costosa con queste fa riflettere: forse riescono a risolvere i problemi alla prima uscita o forse possiedono maggiori competenze rispetto alle altre.

Il parere dei tecnici diretti Ceccato sulla preparazione e competenza delle officine individua 6 officine che sembrerebbero non molto preparate e sono: AD4, AE5, AJ10, AQ17, BN14 e CC3, mentre quelle che possiedono una buona preparazione tecnica sono AF6, AK11, BE5 e BT20.

Sono partita da questa visione per riflettere su come si potrebbe migliorare il service e tenere sotto controllo i costi e l'operato delle officine autorizzate. Un modo che attualmente in Italia non è molto conosciuto e applicato è l'utilizzo del Service Level Agreement o SLA, dove vengono utilizzate metriche diverse per analizzare costantemente le performance delle diverse officine.

4.3 Che cos'è l'Asset Performance Management?

In uno scenario caratterizzato da una costante crescita della competitività internazionale si avverte oggi la necessità di una gestione attenta, in grado di sfruttare al meglio le capacità aziendali analizzando le proprie performance, utilizzando specifici sistemi di performance management (Amadio, 2005).

Molto importante è la gestione degli asset aziendali, ove si intende tutto ciò che ha a che fare con beni immobiliari, beni che servono per “produrre”, che possono essere macchinari o sistemi informativi, beni accessori, come auto aziendali, e beni come le persone che vi lavorano, le quali si dedicano allo sviluppo e al raggiungimento della mission aziendale. Per questo motivo è utile analizzare e tenere sotto controllo i propri asset affinché non si sprechino risorse inutilmente, anzi vengano gestite in modo idoneo, tale da sfruttarle al meglio per ottenere la massima profittabilità. Un esempio di asset performance management sono gli impianti di produzione, i quali sono asset di importanza fondamentale, dove vale la pena di concentrare tutti gli sforzi per ottenere la massima disponibilità degli asset per la “produzione”, che siano essi macchine, beni finali o servizi (Amadio, 2005). È per questo motivo che la Ceccato deve cercar di offrire al proprio cliente un impianto di lavaggio il quale è, per il cliente stesso, un asset che deve dare la massima performance. Cioè l'impianto o l'accessorio devono essere sempre pronti all'utilizzo da parte del cliente finale in modo tale da essere di profitto allo stesso, poiché l'impianto è per il cliente il principale asset, o uno dei modi per ricavare profitto dalla propria attività. Infatti ad ogni ora di fermo macchina corrisponde direttamente una “perdita” economica significativa.

La Ceccato per gestire in modo appropriato le chiamate di richiesta di assistenza dei propri clienti, si serve del sistema IT (Information Technology) chiamato Maintenact, tramite il quale vengono gestiti gli

impianti di lavaggio e gli accessori venduti, le garanzie, i contratti di manutenzione, i rapporti di lavoro delle officine autorizzate, l'invio degli sms alle officine per la richiesta di intervento del cliente, la chiusura delle chiamate di richiesta intervento, e così via. Questo sistema informatico è molto importante per la gestione dell'assistenza al cliente perché permette di vedere in tempo reale se l'intervento di assistenza è stato svolto o se non è stato ancora eseguito, che tipo di problemi presentava l'impianto o l'accessorio, cioè la sua "storia", che tipo di pezzi di ricambio sono stati utilizzati per ripristinarlo, le performance delle officine (le ore che intercorrono dall'apertura della chiamata alla sua chiusura), eccetera. Tutto ciò crea valore e informazione all'interno dell'azienda e, naturalmente, il servizio offerto e il modo attraverso il quale viene offerto crea "valore" anche per il cliente stesso perché, attraverso il servizio di assistenza, ha sempre l'impianto/accessorio pronto per l'utilizzo.

Per tutti i motivi appena citati è utile gestire al meglio le IT perché consentono di tenere sotto controllo le officine, il modo e i tempi offerti ai clienti per il ripristino del loro impianto e anche i possibili problemi che si ripetono sullo stesso modello di macchina provocati, per esempio, da errori di progettazione o da partite difettose di componenti acquistate dai fornitori.

Oggigiorno è diventato indispensabile misurare le performance dei fornitori dei servizi ai quali ci affidiamo, anche perché molte aziende si basano sull'acquisto del prodotto in base alle performance che vengono garantite e sul servizio di assistenza connesso. È fondamentale perciò monitorare costantemente le performance dei fornitori di servizi (www.datastream.net).

La Ceccato viene valutata dalle società petrolifere in base ai tempi di "risposta" per il ripristino dell'impianto, perciò è giusto che la responsabilità che l'azienda ha nei confronti dei clienti delle petrolifere

siano ripartite anche sui fornitori su cui la Ceccato si affida per svolgere il servizio di assistenza ai propri clienti, poiché il mancato rispetto dei tempi di ripristino comporta per la Ceccato il pagamento di penali economiche sostanziose, le quali dovrebbero essere sostenute in parte anche dai fornitori del servizio che non hanno saputo offrire un'assistenza appropriata.

Infatti, in un mondo dove il servizio di assistenza è diventato importante quanto il prodotto in sé, i produttori di macchine e di impianti non possono più disinteressarsi del “come” i loro clienti utilizzano i prodotti che loro stessi hanno fornito. Si apre così una prospettiva di “service” di Asset Performance Management (Amadio, 2005), dove il produttore o il fornitore si preoccupa di migliorare le performance degli impianti installati presso i loro clienti.

Si è passati dall'idea di manutenzione che “ripara” degli anni '80 alla manutenzione la quale “garantisce che una macchina sia in grado di svolgere la sua funzione” degli anni '90 (www.datastream.net). Questa evoluzione è stata in un certo modo trainata dalla parallela evoluzione del più ampio concetto di Corporate Performance Management, in cui le aziende hanno cercato di ottenere una maggiore integrazione del ciclo di pianificazione e controllo per arrivare alla migliore condivisione degli obiettivi di business tra le diverse aree aziendali (www.datastream.net).

4.4 I benefici che si possono ottenere nell'analizzare le proprie performance

I benefici che si possono attendere dall'adozione di una soluzione di Asset Performance Management possono essere molto diversi, a seconda del tipo di azienda e a seconda dell'ambito dove viene applicata (www.datastream.net).

Nel nostro caso, applicata al servizio di assistenza fornito ai clienti, i benefici potrebbero essere rivolti verso l'esterno, cioè verso un maggiore controllo dei fornitori del servizio, ossia delle officine, verso un impiego maggiore delle IT anche da parte dei fornitori. In questo modo si eliminano sprechi di tempo per personale interno del call center (front/back office), che deve svolgere funzioni che potrebbe essere compiuto direttamente dall'officina, come chiudere la chiamata quando è stato ripristinato l'impianto o, addirittura, riaprire chiamate chiuse o rifiutate tramite sms. Tutto questo per dire che serve un impegno maggiore e costante nel tempo da entrambe le parti per offrire un servizio di assistenza di qualità nell'intento di un migliorare continuamente, cioè in un'ottica di *lean management*. Offrire un servizio di assistenza adeguato fa sì che i clienti siano soddisfatti e diventino fedeli.

I benefici possibili che si possono ottenere offrendo un livello di servizio soddisfacente sono:

- ◆ una riduzione dei costi;
- ◆ una maggiore efficienza;
- ◆ una responsabilizzazione diretta di chi è coinvolto;
- ◆ un sensibile aumento della qualità del prodotto e del servizio offerto;
- ◆ un controllo dei fornitori del servizio di assistenza e analisi delle loro performance in termini di Service Level Agreement (SLA);
- ◆ un'ottimizzazione delle risorse (personale);
- ◆ una gestione/controllo del rischio;
- ◆ una fidelizzazione dei clienti;
- ◆ una migliore adattabilità alle esigenze del business.

gioco l'officina autorizzata alla quale è stato assegnato quel particolare punto vendita. Nel caso di impianti speciali o per particolari impianti personalizzati sono i tecnici interni Ceccato che compiono quei determinati servizi. Lo stesso avviene per quanto riguarda l'assistenza per gli impianti in garanzia o sotto contratto di manutenzione: al termine della garanzia o del contratto, se quest'ultimo non viene rinnovato, questi punti vendita vengono serviti direttamente dall'officina che ha eseguito fino a quel momento il servizio, o ad altre officine concorrenti.

Normalmente si verifica che, tra i diversi "attori" dello stesso network, non c'è nessuno che si preoccupa delle esigenze e scadenze delle altre aziende che vi fanno parte, ma si concentrano solo sulla propria attività e sulle proprie necessità di business siano esse di tipo operativo o economiche. Per questo motivo è molto importante stabilire delle regole, dei doveri da rispettare da entrambe le parti: dall'azienda acquirente del servizio, in questo caso la Ceccato, all'azienda fornitrice dello stesso, le officine autorizzate.

La prima cosa che si deve attuare per migliorare il servizio è stabilire degli standard, come chiudere la richiesta di intervento appena si è riusciti ad aggiustare l'impianto, riparare gli impianti delle petrolifere non nei tempi stabiliti nei contratti di manutenzione, l'inserire i rapporti di lavoro (RDL) e i brogliacci (sono una specie di preventivi) nel sistema Maintenact e l'invio delle fatture in tempi ravvicinati alla chiusura della chiamata. Tutto ciò deve essere raggiunto poiché questo nasce dal riconoscimento e dalla consapevolezza che c'è effettivamente qualcuno a cui tutto ciò interessa. In questo caso interessa sia all'azienda, per eliminare gli sprechi di tempo del personale per sollecitare la chiusura delle chiamate e per non trovarsi negli ultimi giorni del mese a dover fatturare per tutte le 54 officine, e sia alle società petrolifere (che sono tra i principali clienti dei prodotti e del service

Ceccato), che vogliono poter monitorare le performance dei loro impianti di lavaggio.

Si deve tener presente che è molto importante rispettare gli indicatori di performance sul tempo che trascorre dall'apertura della chiamata alla sua chiusura per poter partecipare ai tender. Infatti il problema di Asset Performance Management è particolarmente esplicito perché, a volte, le performance ottenute sono la base di impegnative clausole contrattuali dove il non rispetto dei target comporta delle penali, che possono avere un valore economico rilevante. È quindi molto importante tenere sotto controllo i *key performance indicators* stabiliti nel contratto, senza lasciarsi sfuggire una loro eventuale “deriva”, perciò bisogna intercettare i problemi prima che diventino gravi perché trascurare un fattore critico, anche per poco tempo, può comportare il totale annullamento dei piccoli miglioramenti conseguiti faticosamente in precedenza.

Per questo motivo è necessario definire dei service level agreement o SLA, ossia si stabiliscono degli standard con cui devono essere svolte certe attività e vengono indicati e stabiliti i target delle performance, che l'organizzazione del fornitore del servizio deve raggiungere.

Gli elementi che si possono ottenere utilizzando degli strumenti di performance management sono:

- informazioni attendibili che derivano da un sistema informativo gestionale;
- la gestione, la misurazione, il monitoraggio e la storicità di tutte le categorie di indicatori di performance rilevanti (i cosiddetti KPI) e dei relativi risultati, da classificare in base alla dimensione di analisi scelta;
- la gestione della misurazione delle performance tramite un'unica metrica di riferimento;

- elaborazioni statistiche, rilevazioni immediate a seconda delle esigenze dell'azienda.

L'utilizzo degli strumenti di performance management sono un supporto di rilevanza strategica per l'azienda per prendere decisioni importanti (www.sinedi.com).

Molto rilevante è l'utilizzo di un'unica metrica di misurazione per il monitoraggio della performance complessiva, conseguita dall'azienda in termini di creazione di valore (Amadio, 2005). Al contrario, il non disporre di un'unica metrica di misurazione permetterebbe di misurare e monitorare solamente i risultati espressi dai singoli KPI.

Cosa sono i KPI:

Gli indicatori di performance sono dei parametri che utilizza l'azienda per misurare e monitorare nel tempo le performance determinanti per sostenere la competitività dell'impresa e gli accordi presi a contratto con i clienti (www.sinedi.com). Sarebbe molto utile fare il confronto degli indicatori di performance della propria azienda con quelli medi del settore in cui opera ed il benchmark di riferimento permetterebbe la valutazione comparativa dei risultati della singola impresa. Gli indicatori si distinguono in:

1. indicatori gestionali: si riferiscono a parametri correlati alle performance che caratterizzano il modello di business dell'azienda;
2. indicatori economico-finanziari: si riferiscono a parametri che rappresentano i risultati delle performance gestionali attraverso una serie di indicatori relativi al volume d'affari sviluppato, alla marginalità e redditività ottenuta (fatturato, margine operativo lordo, reddito operativo, cash flow, ecc..) (www.sinedi.com).

È importante, inoltre, monitorare i tassi medi di crescita del settore di riferimento, i tassi di sviluppo atteso e valutare il posizionamento dell'impresa e le opportunità di evoluzione futura.

L'azienda deve inoltre dimostrare una reattività decisionale in un mercato di forte competitività per rispondere alle problematiche aziendali ed ai cambiamenti del contesto competitivo (Amadio, 2005). Un sistema di business management dovrebbe garantire le seguenti funzionalità:

- rilevazione attraverso reports e statistiche realizzabili con sistemi di business intelligence, il monitoraggio continuo dei principali indicatori di performance scelti;
- simulazione che consenta alla direzione, amministrazione, finanza e controllo di formulare valutazioni di redditività e sensibilità in funzione della variazione di alcuni parametri (www.sinedi.com).

L'utilizzo dei sistemi di performance management deve quindi essere interattivo da parte degli utilizzatori all'interno dell'azienda. L'interattività, infatti, può determinare un miglioramento del contatto fra le diverse funzioni aziendali, creando un contesto più adatto alla rapida soluzione dei problemi che emergono grazie all'utilizzo di informazioni tempestive e condivise.

Per questo motivo, conoscere le performance dei propri asset e l'utilizzo di strumenti di performance management sono un'opportunità per le aziende per supportare il processo decisionale dei manager in un contesto di continuo confronto con i concorrenti, i clienti ed i cambiamenti del mercato.

4.6 I tempi di ripristino dei diversi contratti di manutenzione

Ceccato ha relazioni con diverse società petrolifere e con ognuna di esse ha contratti di manutenzione differenti. Vediamo in dettaglio ciascuna relazione.

Total

La Total acquista personalmente gli impianti di lavaggio e le diverse componenti e accessori per completare l'offerta che offre ai suoi clienti

nelle sue stazioni di servizio. Sono più di 100 gli impianti di lavaggio sotto contratto di manutenzione e in garanzia acquistati da Total. Essa suddivide le stazioni di servizio che noi chiamiamo punto vendita o pv (il quale è un codice identificativo del cliente e del destinatario) in tre diverse categorie: HIGH, MEDIUM e LOW. Tale suddivisione è compiuta in base all'operatività del punto vendita, all'ubicazione e in base ad altri differenti parametri. La Total, in base a questa classificazione, richiede per contratto un tempo massimo per ripristinare gli impianti e gli accessori che va dalle 6 alle 18 ore:

- punti vendita *High* (H) : ripristino del guasto dell'impianto/accessorio in 6 ore lavorative;
- punti vendita *Medium* (M) : ripristino del guasto dell'impianto/accessorio in 12 ore lavorative;
- punti vendita *Low* (L) : ripristino del guasto dell'impianto/accessorio in 18 ore lavorative;

Per “ore lavorative” si intende che il calcolo delle ore che intercorrono dall'apertura della chiamata al ripristino dell'impianto tiene conto che le stazioni di servizio sono aperte dal lunedì al sabato, dalle 8.00 alle 20.00, e che gli interventi di assistenza devono essere svolti in questo arco temporale. In tutto 12 ore lavorative al giorno, escluse le Festività Nazionali, e la chiusura della chiamata deve coincidere con l'ora di fine lavoro che viene riportata sul rapporto di lavoro.

Il non rispetto dei tempi di ripristino comporta il pagamento di penali economiche. Per misurare il rispetto della tempistica contrattuale la Total ha definito dei KPI che sono degli indicatori di performance che misurano come viene svolto il service Ceccato. Questi KPI li ho calcolati sulla base dei dati inseriti dalle officine autorizzate nel sistema Maintenact.

La Total monitora mensilmente le performance del Service Ceccato.

Essa ha definito per contratto sette *key performance indicators*, vediamo quali sono:

- KPI 1: *Indisponibilità per tipologia di lavaggi /accessorio*
- KPI 2: *Tasso di guasto per tipologia di lavaggio/accessorio*
- KPI 3: *Percentuale di guasti risolti in SLA*
- KPI 4: *Numero di ore medio di ritardo oltre lo SLA*
- KPI 5: *Primo intervento*, cioè la percentuale di interventi che si sono riusciti a risolvere alla prima uscita.
- KPI 6: *Quotazione dei danni*
- KPI 7: *Incidenti*, cioè il numero d'incidenti con conseguenze serie presso i siti TOTAL.

Eni

La società petrolifera Eni-Refinig S.p.a. richiede il ripristino dell'impianto in un certo arco di tempo, che dipende dalla tipologia di guasto:

- Blocco totale (cioè l'impianto è fermo non può in nessun modo funzionare): viene richiesto un ripristino dell'impianto in 8 ore;
- Blocco parziale, ma limitante: si richiede un ripristino in 16 ore;
- Anomalie, taratura: si richiede un intervento in 40 ore.

Per il conteggio delle ore si deve tenere presente che l'intervento deve essere svolto all'interno delle seguenti fasce orarie: dalle 7.00 alle 12.30 e dalle 15.00 alle 19.00, sei giorni su sette.

Shell

La società petrolifera Johnson S.p.a. richiede l'intervento in un certo tempo a seconda sempre della tipologia di guasto:

- Blocco dell'impianto, intervento deve essere fatto in 20 ore;
- Guasto limitante, intervento deve essere effettuato in 30 ore.

Per il conteggio delle ore si deve tenere presente che l'intervento deve essere svolto all'interno delle seguenti fasce orarie: dalle 8.00 alle 12.00 (dal lunedì al sabato) e dalle 14.00 alle 16.00 (dal lunedì al venerdì).

Esso

La società petrolifera ABB Process richiede l'intervento di assistenza in un periodo di tempo che varia a seconda della tipologia di guasto:

- Blocco totale, in 8 ore;
- Blocco parziale, in 16 ore;
- Anomalie, taratura, in 40 ore.

Per il conteggio delle ore si deve tenere presente che l'intervento deve essere svolto all'interno delle seguenti fasce orarie: dalle 8.00 alle 12.00 (dal lunedì al sabato) e dalle 14.00 alle 16.00 (dal lunedì al venerdì).

Erg

La società petrolifera Erg richiede l'intervento in un certo arco temporale a seconda della tipologia di guasto:

- Fermo macchina, in 24 ore;
- Anomalie, problemi limitanti, in 5 giorni massimo.

Il conteggio delle ore sulle quali deve essere svolto l'intervento va dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 14.30 alle 18.30, cinque giorni su sette, più il sabato mattina.

Q8

La società petrolifera Kuwait richiede l'intervento in un certo periodo di tempo, che dipende dalla tipologia di guasto che si è verificato:

- Fermo macchina, in 15 ore;
- Anomalie, problemi limitanti, massimo 5 giorni.

Il conteggio delle ore sulle quali deve essere svolto l'intervento va dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 14.30 alle 18.30 cinque giorni su sette, compreso il sabato mattina.

4.7 Come sono stati calcolati i diversi dati

I dati che ho utilizzato per la mia analisi delle officine sono dati estrapolati dal sistema Maintenact, relativi a tutti gli impianti sotto contratto Eni e Total relativamente a 7 mesi, che vanno dall' 1/06/2009 al 31/12/2009, dove avevo a disposizione gli interventi svolti sui diversi impianti e accessori, l'ora di apertura della chiamata e l'ora di chiusura. Da qui sono partita per calcolare i primi quattro KPI indicati dal contratto Total. Queste sono le modalità di calcolo:

- KPI 1: *Indisponibilità per tipologia di lavaggio / accessorio*

$$\frac{\text{somma delle ore di inattività dell'attrezzatura}}{\text{somma delle ore di funzionamento}} \times 100$$

- KPI 2: *Tasso di guasto per tipologia di lavaggio / accessorio*

$$\frac{\text{numero di guasti}}{\text{numero di attrezzature per tipologia(modello)}}$$

- KPI 3: *Percentuale di guasti risolti in SLA*

$$\frac{\text{numero interventi effettuati in SLA}}{\text{numero interventi effettuati}}$$

- KPI 4: *Numero di ore medio di ritardo oltre lo SLA*

$$\frac{\text{numero interventi effettuati non in SLA}}{\text{ore di ritardo}}$$

Dove il calcolo della *somma delle ore di inattività* consiste in una stima delle ore nelle quali il bene non è potuto essere utilizzato. Per esempio, se la richiesta di assistenza è stata effettuata lunedì alle ore 9.00 a.m. e il guasto è stato riparato il giovedì alle 12.00 a.m., il numero totale di ore nelle quali il bene era fuori uso sono 11 ore per il giorno di lunedì, 12 ore per il giorno di martedì, 12 ore per il giorno di mercoledì e 4 ore per il giorno di giovedì, per un totale di 35 ore di inattività. *Somma delle ore di funzionamento*: è il numero di ore che il bene dovrebbe essere a disposizione (cioè attivo, funzionante) nei 7 mesi presi in considerazione: 12 sono le ore lavorative, 26 i giorni lavorativi medi al mese, 7 sono i mesi, il totale è : $12 \cdot 26 \cdot 7 = 2184$ ore. *Numero di interventi effettuati in SLA*: è il numero effettivo di interventi che sono stati svolti entro i termini contrattuali, cioè rispettando il numero di ore a disposizione per riparare il bene dall'apertura della chiamata alla sua chiusura. *Ore di ritardo*: è il numero di ore che si è superato rispetto a quelle contrattuali.

Ho calcolato i quattro KPI per ciascun punto vendita delle due società petrolifere ripartendo i dati relativi ai diversi punti vendita all'officina di appartenenza. Per contratto ciascun KPI possiede dei target che devono essere rispettati. Vediamo nella *figura 4.6* la tabella contenente i target relativi ai quattro KPI.

	KPI 1 <i>Indisponibilità per tipologia di lavaggio / accessorio</i>	KPI 2 <i>Percentuale di guasto per tipologia di lavaggio / accessorio</i>	KPI 3 <i>Percentuale di guasti risolti in SLA</i>	KPI 4 <i>Numero di ore medio di ritardo oltre lo SLA</i>
<i>TARGET</i>	inferiore o uguale a 1,80%	inferiore o uguale a 5,83	uguale o superiore al 90%	inferiore o uguale a 6

Fig. 4.6 Tabella riassuntiva dei quattro indicatori di performance e i relativi target da raggiungere.

4.8 La cluster analysis delle officine autorizzate basate su i quattro KPI

I dati ottenuti riguardano 45 officine su 54 per i punti vendita Eni e 21 officine su 54 per Total, poiché alle altre officine non sono stati assegnati nessun punto vendita di quest'ultime. Avendo calcolato i quattro diversi indicatori di performance, i KPI, la prima cosa che si può fare è un'analisi preliminare dei dati.

Vediamo, nella *figura 4.7*, le principali caratteristiche dei quattro indicatori per quanto riguarda le performance ottenute dalle officine alle quali sono stati assegnati punti vendita Eni.

PV Eni	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
<i>valore Minimo</i>	0,33	0,25	0	0
<i>valore Massimo</i>	10,16	6,67	100	187,7
<i>1° quantile</i>	3,23	1,41	37,5	29,4
<i>Mediana</i>	4,53	2	50	48
<i>Media</i>	5,089	2,144	49,07	61,84
<i>3° quantile</i>	7,72	2,34	62,5	87,9

Fig.4.7 Tabella contenente alcuni valori delle caratteristiche principali relative ai quattro indicatori di performance calcolati su dati delle officine che forniscono il servizio di assistenza per impianti di lavaggio di Eni.

Se osserviamo le quattro medie, notiamo che sono molto vicine ai valori mediani e che in media solo il coefficiente del KPI 2 è dentro i target contrattuali, mentre tutti gli altri sono esterni, soprattutto il KPI4 che, invece di essere minore di 6, ha una media 10 volte più grande! Osserviamo anche i dati relativi alle performance delle officine alle quali sono stati assegnati punti vendita Total, le officine in questo caso sono 21 (tutte queste sono le stesse che possiedono anche punti vendita Eni), vediamo la *figura 4.8*.

PV Total	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
<i>valore Minimo</i>	0,65	0,43	0	5,1
<i>valore Massimo</i>	10,98	10	78,57	83,4
<i>1° quantile</i>	2,09	2,33	26,67	11,98
<i>Mediana</i>	2,76	2,8	37,93	19,8
<i>Media</i>	3,352	3,198	43,16	28,78
<i>3° quantile</i>	3,62	3,39	60,71	32,1

Fig.4.8 Tabella contenente alcuni valori delle caratteristiche principali relative ai quattro indicatori di performance calcolati su dati delle officine che forniscono il servizio di assistenza per impianti di lavaggio di Total.

Pure in questo caso i coefficienti delle mediane non si discostano molto dalle medie, ma si può notare come si abbassano i valori dei quattro KPI, in particolare del KPI 4 relativo alle ore di ritardo, ad eccezione del secondo nel quale la media aumenta leggermente. Questo può essere dovuto al fatto che, nel primo caso, vi sono officine che possono compromettere la velocità di “risposta” al cliente e che quindi possano far salire di molto i valori medi. Per vedere se ciò accade, facciamo tre cluster analysis: una relativa alle officine che possiedono punti vendita Eni, una alle officine che possiedono punti vendita Total e una alle officine che possiedono sia punti vendita Total sia punti vendita Eni, ma prendiamo in analisi le performance che hanno ottenuto nel riparare punti vendita Eni, in questo modo vediamo se gli stessi gruppi coincidono o se vi sono differenze.

Prima di entrare nei particolari dell’analisi diamo uno sguardo anche a dei semplici grafici, contenuti in *figura 4.9* e *4.10*, relativi ai quattro indicatori:

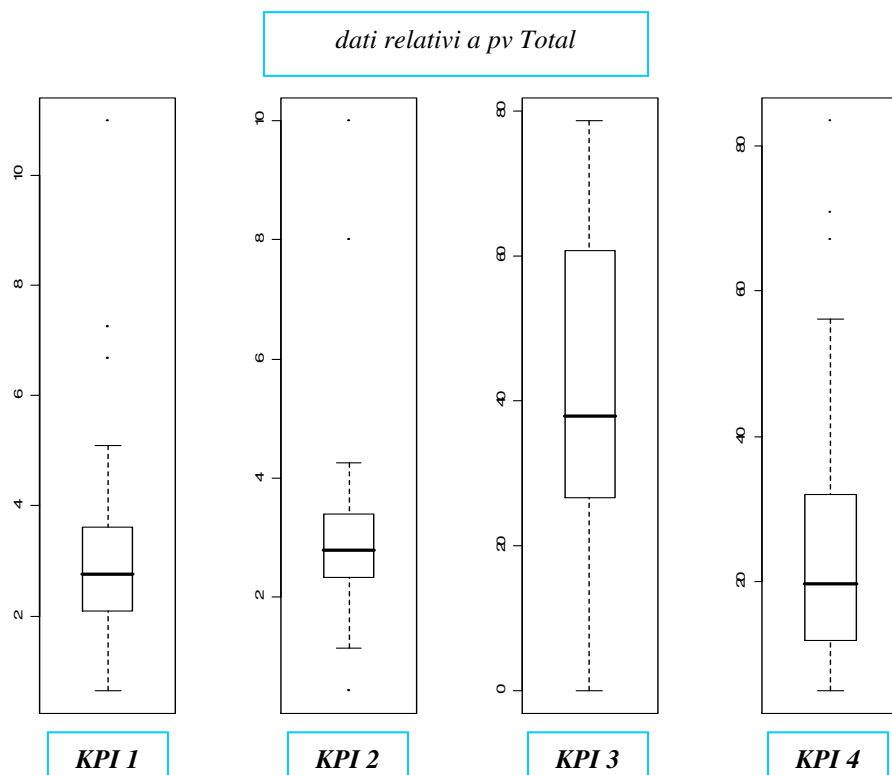


Fig.4.9 Boxplot relativo ai quattro KPI relativo alle performance delle officine che forniscono il servizio di assistenza per impianti di lavaggio di Total.

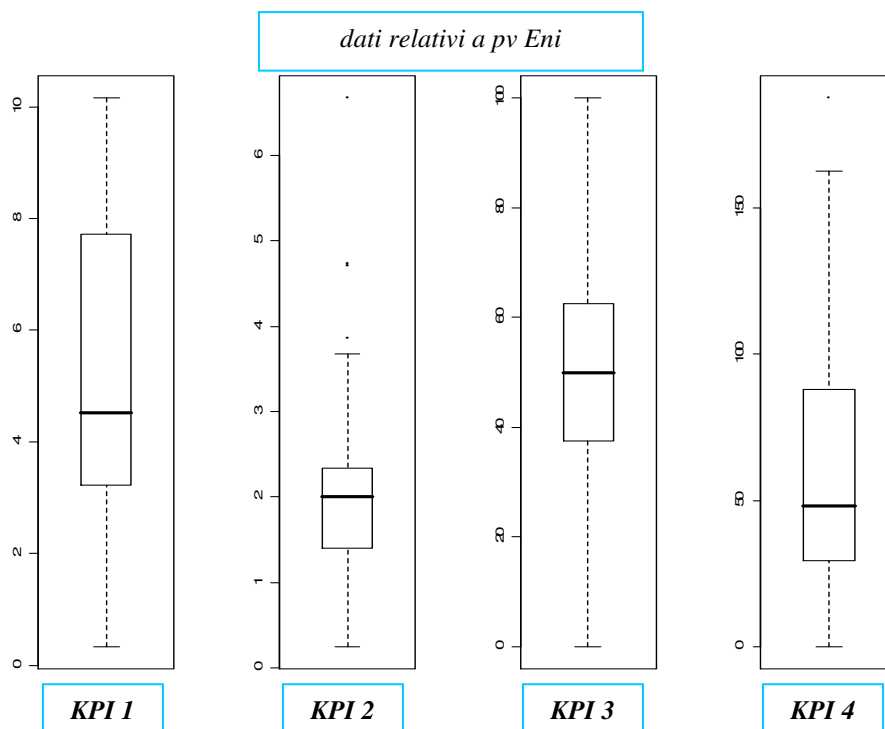


Fig.4.10 Boxplot relativo ai quattro KPI relativo alle performance delle officine che forniscono il servizio di assistenza per impianti di lavaggio di Eni.

Come si può notare dalle *figure 4.9 e 4.10*, nel caso dei dati Eni vi è molta più variabilità nei dati rispetto a quelli Total, perché i rettangoli e i baffi sono più lunghi rispetto a quelli della Total e quindi, nel caso delle officine che seguono punti vendita Total, sembrano essere “simili” nelle performance, ad eccezione del KPI 3.

Prima di addentrarci nell’analisi chiariamo che cos’è la *cluster analysis*.

La cluster analysis è “l’arte” di trovare gruppi nei dati (Kaufman and Rousseeuw, 1990). Fondamentalmente, si vuole formare gruppi in modo che gli oggetti presenti nello stesso gruppo siano simili tra loro, mentre gli oggetti di gruppi diversi siano il più possibile dissimili. Quello che si viene a creare con la cluster analysis è una specie di classificazione di oggetti simili tra loro, infatti la classificazione è un’importante attività umana ed ha sempre avuto un ruolo essenziale nelle scienze.

Sono stati assegnati a questo metodo di analisi di dati diversi nomi, che dipendono dall’area nella quale viene applicato: *numerical taxonomy* è

generalmente utilizzato in biologia, *Q analysis* in psicologia, *unsupervised pattern recognition* nella letteratura sull'intelligenza artificiale e *segmentation* dai ricercatori di marketing (Everitt, et al, 2001).

La cluster analysis può essere utilizzata non solo per identificare una struttura già presente nei dati, ma anche per imporre una struttura su un data set più o meno omogeneo che deve essere suddiviso in modo equo. Da notare che l'analisi dei cluster è un po' diversa dall'analisi discriminante, la prima stabilisce dei gruppi, mentre la seconda assegna gli oggetti a gruppi che erano già stati definiti in anticipo (Kaufman and Rousseeuw, 1990).

In molte applicazioni dell'analisi dei cluster è cercata una *partizione* dei dati: si parte dall'aver tanti cluster quanti sono gli oggetti, sino ad avere un unico cluster contenente tutti gli oggetti dell'analisi; si deve inoltre ricordare che una "risposta" accettabile proveniente da una cluster analysis è che nessun raggruppamento dei dati è giustificato (Everitt, et al, 2001).

I dati, per molte delle applicazioni di questo tipo di analisi, si presentano nell'usuale matrice X di dimensioni $n \times p$, la quale contiene i valori delle variabili che descrivono ciascun oggetto che deve essere clusterizzato. Ogni riga corrisponde a ciascun oggetto, ogni colonna contiene i diversi valori assunti da ciascuno degli n oggetti. Alcune delle tecniche della cluster analysis utilizzano come punto di partenza dell'analisi, una conversione della matrice X in una matrice $n \times n$ di similarità, o dissimilarità o di distanze tra gli oggetti (chiamata anche matrice di prossimità), dove si cerca di capire per via numerica quanto ciascun oggetto sia vicino agli altri e quanto invece sia distante da essi. Se i dati sono espressi in unità di misura differenti, è meglio standardizzarli o normalizzarli.

La cluster analysis è essenzialmente una tecnica per scoprire gruppi di oggetti all'interno dei dati. I metodi di clustering non devono essere confusi con quelli discriminanti o *assignment* dove i gruppi sono già conosciuti a

priori e lo scopo dell'analisi è quello di definire regole per classificare nuovi oggetti in uno o in un altro dei gruppi conosciuti.

In entrambe le tre cluster che ho realizzato, ho usato i dati normalizzati poiché i dati di partenza erano misurati su scale diverse. Li ho normalizzati utilizzando la seguente formula:

$$z_i = \frac{x_i - \min}{\max - \min}$$

Dopo aver normalizzato, mi sono costruita le tre diverse matrici Z, una con i dati relativi alle performance alle quali sono stati assegnati solo punti vendita Eni, una ove sono stati assegnati solo punti vendita Total e una dove vi sono solo le performance delle officine alle quali sono stati assegnati punti vendita Eni, ma che hanno anche punti vendita Total.

Diversi sono i metodi che si possono utilizzare per fare un'analisi cluster, i quali dipendono dal tipo di dati che si possiedono, cioè se sono ordinali, categoriali, numerici, ad intervalli, se vi è la presenza di dati outliers e così via.. Prendendo in considerazione le caratteristiche vi è la possibilità di scegliere tra più metodi di analisi. Poiché la cluster analysis è un'analisi esplorativa dei dati, si devono fare più prove, cioè utilizzare più metodi per analizzare i dati e scegliere quello che dà una rappresentazione più esplicativa delle caratteristiche dei dati. Un primo metodo, che appartiene alla classe di quelli di partizione, se i dati sono numerici e continui, è la matrice di distanza n x n, dove sia che in riga che in colonna, sono presenti i diversi oggetti dell'analisi. Tra i diversi soggetti vengono calcolate le distanze l'uno dall'altro; diversi sono però i metodi per calcolare questa distanza: il più conosciuto è quello della *distanza euclidea*, che consiste nel calcolo della distanza tra due oggetti:

$$d(i, j) = \sqrt{(z_{i1} - z_{j1})^2 + (z_{i2} - z_{j2})^2 + \dots + (z_{in} - z_{jn})^2}$$

dove la loro distanza i e j è data dalla lunghezza dell'ipotenusa del triangolo (Kaufman and Rousseeuw, 1990).

Un altro modo di calcolare la matrice delle distanze è quello di Manhattan, dove in questo caso si prende il valore assoluto della differenza tra i due oggetti; ecco la formula:

$$d(i, j) = |z_{i1} - z_{j1}| + |z_{i2} - z_{j2}| + \dots + |z_{in} - z_{jn}|$$

Altro metodo è quello della distanza di Minkowski. Sia la metrica Euclidea, sia quella di Manhattan soddisfano i seguenti requisiti matematici della funzione delle distanze:

- ◆ $d(i,j) \geq 0$
- ◆ $d(i,j) = 0$
- ◆ $d(i,j) = d(j,i)$
- ◆ $d(i,j) \leq d(i,h) + d(h,j)$.

Un'altra caratteristica della matrice delle distanze è che è triangolare inferiore, cioè è una matrice simmetrica e sulla diagonale vi sono tutti zeri. Si può inoltre applicare il metodo delle *K-medie*, il quale dà una partizione in gruppi dei diversi oggetti. Se si possiedono dati categoriali, binari, ordinali, o nominali si può ottenere una matrice simile a quella delle distanze chiamata “matrice di dissimilarità $n \times n$ ” o “della similarità $n \times n$ ”. Nel caso della matrice di dissimilarità, si ottengono valori non negativi $d(i,j)$ che se piccoli, cioè vicini al valore zero, indicano che i due oggetti i e j sono vicini l'uno all'altro, se grandi vuol dire che i e j sono diversi. Se la matrice che si vuole ottenere è quella delle similarità, i coefficienti che si ottengono $s(i,j)$ di solito sono valori compreso tra zero e uno, dove zero significa che i e j non sono simili e uno vuol dire similarità massima; normalmente tengono le seguenti condizioni:

- ◆ $0 \leq s(i,j) \leq 1$
- ◆ $s(i,i) = 1$

- ◆ $s(i,j)=s(j,i)$.

Il metodo gerarchico o, detto in inglese, *hierarchical method* e il metodo dei medoidi sono altri due metodi per ottenere i cluster. Il metodo gerarchico dà una classificazione ad albero dei diversi oggetti presi in esame; per ottenere questa classificazione si può scegliere diversi metodi, dove in base alla scelta del legame la classificazione che si ottiene è diversa poiché il calcolo della distanza tra i diversi oggetti e i gruppi di appartenenza vengono calcolati in modo differente, vediamo quali:

- ◆ *legame singolo*, o nearest neighbor: la distanza tra due gruppi R e Q, è la più piccola dissimilarità tra un oggetto di R e un oggetto di Q;
- ◆ *legame completo*, o furthest neighbor: per discriminare si utilizza la più grande dissimilarità tra un oggetto di R e uno di Q;
- ◆ *legame medio*: la dissimilarità tra i gruppi R e Q è presa per essere la media di tutte le dissimilarità $d(i,j)$, dove i è un oggetto qualsiasi di R e j è un oggetto qualsiasi di Q.

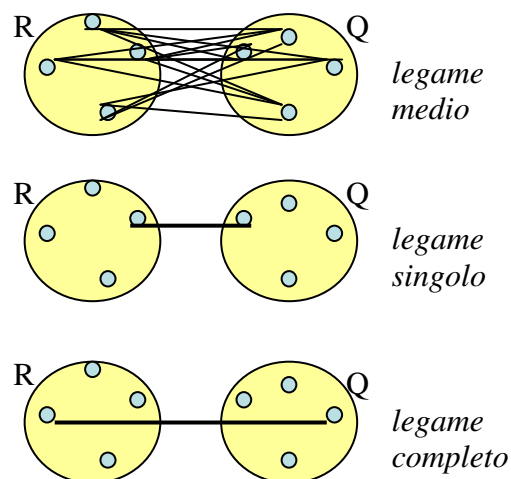


Fig.4.11 Spiegazione grafica delle diversità tra i diversi legami che si possono utilizzare nel caso gerarchico.

Fonte: Kaufman, Rousseeuw, 1990, *Finding groups in data: an introduction to cluster analysis*, Wiley

La prima applicazione della cluster analysis l'ho effettuata sui dati normalizzati relativi alle performance delle officine alle quali sono stati assegnati punti vendita Eni.

Applicando il metodo partitivo K-medie, scegliendo l'opzione della formazione di 3 gruppi, si ottengono i seguenti risultati riportati nella tabella di *figura 4.12*. Da notare che i risultati della tabella di *figura 4.12* sono ancora su scala da 0 a 1, mentre la tabella di *figura 4.13* presenta i risultati trasformati nelle unità di misura dei dati originali.

<i>k-medie</i>	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
" <i>the best</i> "	0,186	0,443	0,186	0,071
" <i>the reliable</i> "	0,350	0,232	0,500	0,273
" <i>the worst</i> "	0,813	0,325	0,644	0,519

Fig.4.12 Tabella relativa alla prima cluster analysis, avendo scelto come metodo quello delle K-medie, su i relativi 4 KPI per ciascuna delle 45 officine che forniscono il servizio di assistenza agli impianti di lavaggio di Eni. La tabella contiene le medie per ciascuno dei tre gruppi sui quattro indicatori di performance. I valori medi sono con dati normalizzati.

<i>k-medie</i>	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
" <i>the best</i> "	2,16%	3,09	81,40%	13,327
" <i>the reliable</i> "	3,77%	1,74	50,00%	51,242
" <i>the worst</i> "	8,32%	2,34	35,60%	97,416

Fig.4.13 Tabella relativa alla prima cluster analysis, avendo scelto come metodo quello delle K-medie, su i relativi 4 KPI per ciascuna delle 45 officine che forniscono il servizio di assistenza agli impianti di lavaggio di Eni. La tabella contiene le medie per ciascuno dei tre gruppi sui quattro indicatori di performance. I dati sono stati ritrasformati nelle unità di misura originale.

Il gruppo "*the best*" è formato da sette officine, il gruppo "*the worst*" da sedici e il gruppo "*the reliable*" da ventidue. Per tutti e tre i gruppi il target del KPI 2 è raggiunto.

Come si può notare, il miglior gruppo di officine è il "*the best*", composto da solo sette officine su 45. Quest'ultimo anche se è quello che presenta migliori performance rispetto agli altri, ha comunque per i KPI 1, KPI 3 e KPI4 valori medi fuori dai target contrattuali anche se, per quanto riguarda il KPI 1 e il KPI3 i rispettivi valori sono molto vicini al raggiungimento dei target. Il gruppo "*the reliable*" è il gruppo intermedio, è anche il più numeroso, le sue performance non sono poi così malvagie se confrontate con quelle del gruppo "*the worst*". Il gruppo intermedio, è abbastanza vicino al raggiungimento del target del KPI1, riesce a svolgere in media un intervento su due entro i tempi stabiliti in SLA ma, per gli interventi che non

avvengono in SLA, accumula molte ore di ritardo come si può vedere dal valore medio del KPI 4. Il gruppo peggiore, il “*the worst*”, presenta valori medi molto distanti dai target per i KPI 3 e 4, infatti per il KPI 4, il numero di ore di ritardo fuori da quelle contrattuali diventa sempre più grande, si arriva a un coefficiente di 97 che è molto distante dal target contrattuale di 6.

ENI	3 gruppi
gruppo	officine
<i>"the best"</i>	ab2, aj10, ba1, bi9, bn14, bu21, ca1
<i>"the reliable"</i>	ac3, af6, ah8, ad4, ai9, am13, as19, au21, ay24, be5, bg7, bk11, bp16, bq17, br18, bt20, bv22, bx23, by24, cb2, cd4
<i>"the worse"</i>	aa1, ae5, ag7, ak11, ao15, ap16, aq17, at20, ax23, bb2, bc3, ce5, bd4, bf6, bh8, bm13

Fig.4.14 Tabella relativa alla suddivisione delle 45 officine, che forniscono assistenza agli impianti di lavaggio a Eni, in tre gruppi con il metodo K-medie.

La conclusione che si trae da questa classificazione è che vi sono poche officine buone che cercano di rispettare la tempistica contrattuale, mentre le altre cercano di svolgere il proprio lavoro senza perseguire gli obiettivi dell’azienda Ceccato.

I gruppi che si sono formati con il metodo delle k-medie si possono osservare dalla tabella di *figura 4.14*.

Utilizzando il metodo gerarchico, dopo aver calcolato la matrice delle distanze, ed usando il legame completo, si può ottenere un grafico chiamato dendrogramma o albero di Linneo, dove a sinistra del grafico sono riportate le distanze alle quali sono stati uniti i diversi oggetti. Si parte dalla distanza zero, dove ciascun oggetto è esso stesso un cluster: man mano che aumenta la distanza gli oggetti si uniscono in gruppi, fino all’unione di tutti gli oggetti in unico cluster. Il dendrogramma relativo alle performance delle 45 officine alle quali sono stati assegnati i punti vendita Eni è presentato in *figura 4.15*.

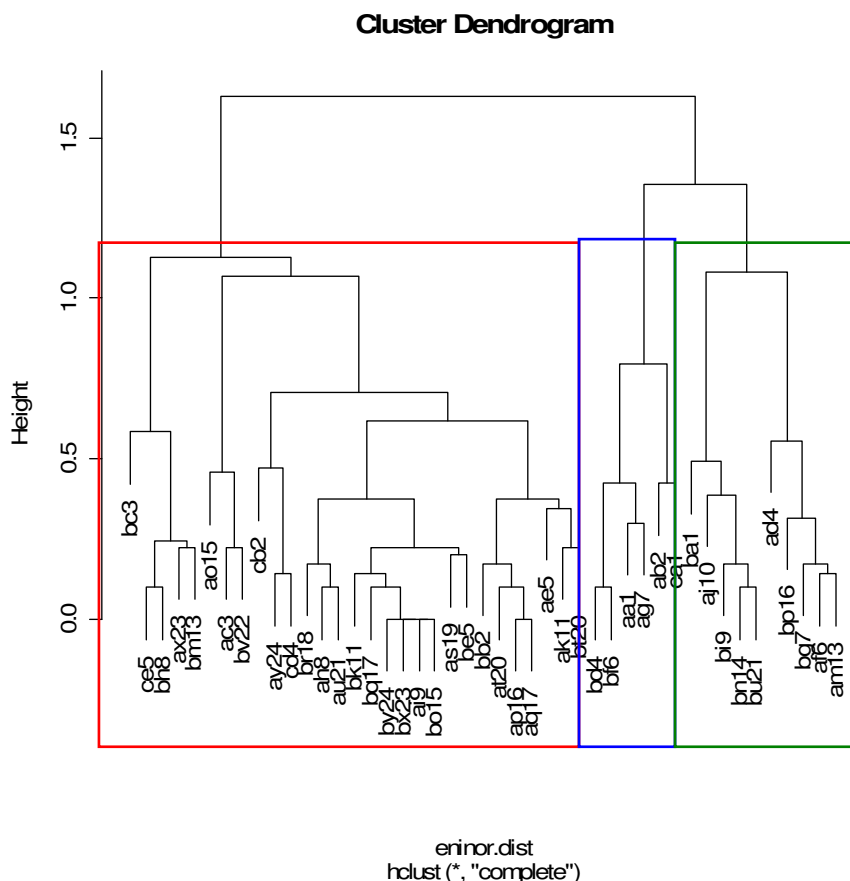


Fig.4.15 Dendrogramma derivante dal metodo gerarchico con l'opzione legame completo, relativo alle 45 officine che forniscono assistenza agli impianti di lavaggio di Eni. I tre rettangoli colorati indicano i tre gruppi.

Come si può osservare il gruppo cerchiato in rosso è composto da 29 officine, quello cerchiato in blu da 6 e quello in marrone da 10. In questo caso non vi è la perfetta corrispondenza dei gruppi formati con il metodo k-medie.

Passiamo ora ad analizzare la cluster che si ottiene utilizzando i dati di performance delle officine alle quali sono state assegnate i punti vendita Total. In questo caso le officine coinvolte sono 21. Decidendo, di fare tre gruppi, i risultati che si ottengono dal metodo K-medie, si possono vedere dalla tabella di *figura 4.16* e *4.17*. Nella tabella di *figura 4.16* abbiamo le medie con i dati normalizzati, nella tabella di *figura 4.17* c'è la stessa cosa della tabella di *figura 4.16* solo che le medie in questo caso sono state ritrasformate nelle unità di misura di partenza.

<i>k-medie</i>	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
"the best"	0,17	0,243	0,57	0,171
"the reliable"	0,30	0,160	0,52	0,760
"the worst"	0,80	0,900	0,70	0,200

Fig.4.16 Tabella relativa alla seconda cluster analysis, avendo scelto come metodo quello delle K-medie, su i relativi 4 KPI per ciascuna delle 21 officine che forniscono il servizio di assistenza agli impianti di lavaggio di Total. La tabella contiene le medie per ciascuno dei tre gruppi sui quattro indicatori di performance. I valori medi sono con dati normalizzati.

<i>k-medie</i>	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
"the best"	2,41%	2,756	43,00%	18,489
"the reliable"	3,75%	1,961	48,00%	64,608
"the worst"	8,91%	9,043	30,00%	20,760

Fig.4.17 Tabella relativa alla seconda cluster analysis, avendo scelto come metodo quello delle K-medie, su i relativi 4 KPI per ciascuna delle 21 officine che forniscono il servizio di assistenza agli impianti di lavaggio di Total. La tabella contiene le medie per ciascuno dei tre gruppi sui quattro indicatori di performance. I dati sono stati ritrasformati nelle unità di misura originale.

I gruppi che si sono formati sono delle seguenti dimensioni: il gruppo "the best" è composto da quattordici officine, il gruppo "the reliable" da cinque e il gruppo "the worst" da due.

TOTAL	3 gruppi
gruppo	officine
"the best"	ab2, af6, ah8, ak11, ba1, bo15, bp16, bu21, bh8, bv22, bx23, by24, bg7, bq17
"the reliable"	am13, as19, be5, bt20, bm13
"the worst"	ai9, au21

Fig.4.18 Tabella relativa alla suddivisione delle 21 officine, che forniscono assistenza agli impianti di lavaggio di Total, in tre gruppi con il metodo K-medie.

Solo i gruppi "the best" e "the reliable" rientrano in media nel target del KPI 2. Questi due gruppi presentano valori medi vicini per i primi tre KPI, ad eccezione dell'ultimo dove vi è invece una notevole differenza, infatti per il gruppo "the reliable" il valore è circa tre volte superiore al coefficiente del gruppo "the best". Il KPI 4 è uno tra i più importanti, perché è su questo che Ceccato paga le sue penali quindi, più basso è, meno la Ceccato deve pagare. Per i primi due gruppi appena analizzati, quest'ultimi riescono ad

effettuare in media solo 40 interventi su 100 entro i tempi prestabiliti in SLA. Il gruppo “*the worst*” è l’unico gruppo che non ha nessun indicatore di performance dentro i target, anche se, per il KPI 4 presenta un valore molto inferiore al coefficiente dello stesso indicatore del gruppo “*the reliable*”. Per fortuna il gruppo “*the worst*” è composto da solo due officine!

Utilizzando il metodo gerarchico con il legame completo e scegliendo di volere tre gruppi si ottiene: un gruppo formato da due officine, uno da quattro e un altro da quindici, questo lo si può vedere dal dendrogramma di *figura 4.19*.

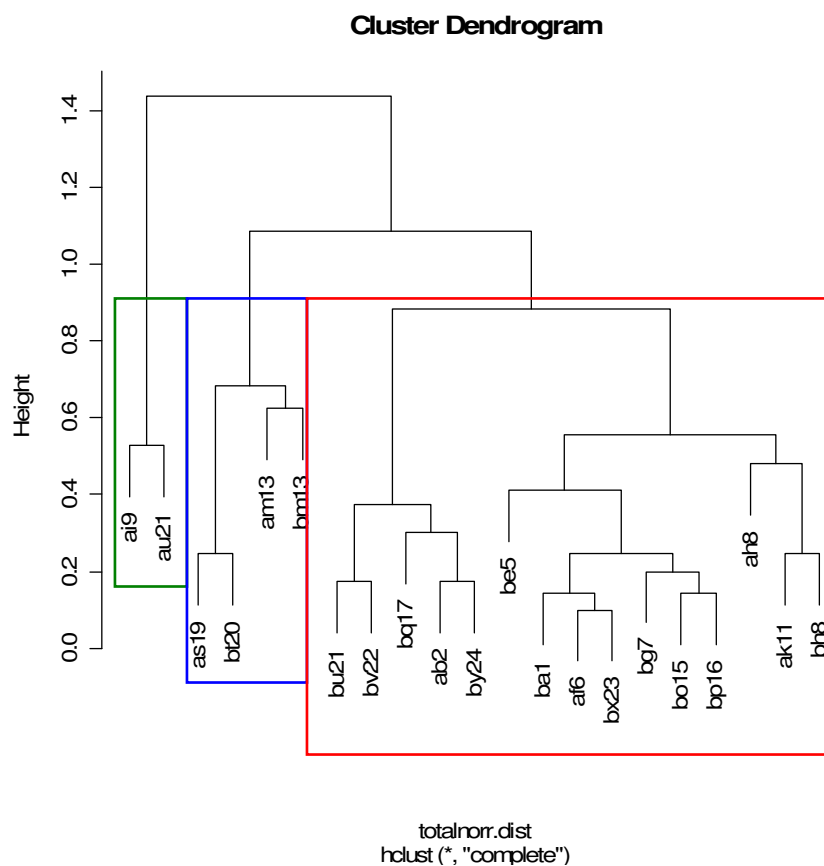


Fig.4.19 Dendrogramma derivante dal metodo gerarchico con l’opzione legame completo, relativo alle 21 officine che forniscono assistenza agli impianti di lavaggio di Total. I tre rettangoli colorati indicano i tre gruppi.

Osservando i diversi nodi del dendrogramma di *figura 4.19*, si vede che anche in questo caso i gruppi sono molto omogenei al loro interno e diversi tra loro poiché l’unione del gruppo formato da due officine con gli altri due gruppi avviene ad una distanza abbastanza ampia. Il gruppo cerchiato di

rosso corrisponde al gruppo “*the best*” ottenuto utilizzando il metodo K-medie, quello cerchiato di marrone al gruppo “*the worst*” e quello cerchiato di blu al gruppo “*the reliable*” ad eccezione dell’officina *be5* che è passata al gruppo “*the best*”.

Se osserviamo la tabella di *figura 4.13* relativa alle performance medie dei gruppi formati dalle officine che lavorano per punti vendita Eni, possiamo notare delle differenze, se paragonate alla tabella di *figura 4.17* dei punti vendita Total. I gruppi che si sono formati dai dati delle performance delle officine che hanno svolto assistenza a Total sono molto vicini tra loro nei valori dei quattro KPI rispetto ai gruppi formati dalle performance relative alle 45 officine che forniscono assistenza ad impianti Eni, i quali sono molto più differenziati soprattutto per i KPI 3 e KPI 4. Si può affermare che, sembrano esserci delle differenze nelle performance a seconda che i punti vendita siano Eni o siano Total. Da questo primo confronto sembra esserci un gruppo di officine che servono punti vendita Eni molto bene perché riescono ad avvicinarsi di molto ad alcuni target (gruppo “*the best*”), rispetto ai gruppi della stessa cluster e di quelli della seconda cluster. Però se messi a confronto i dati dei gruppi formati dalla seconda cluster sul KPI4 con i valori del gruppo “*the reliable*” e del gruppo “*the worst*” della prima cluster, sembra che le officine su interventi agli impianti di Total rispondano in modo più tempestivo al cliente. Tutto ciò fa presupporre che ci possa essere una differenza nel modo e nei tempi di fornitura di un servizio a seconda del “nome” del cliente. Per questo motivo, poiché le 21 officine analizzate per i punti vendita Total sono officine che offrono servizio assistenza anche per i punti vendita Eni, ho scremato i dati Eni della prima cluster tenendo solo quelli delle officine che lavorano anche per Total. Ciò, per vedere se vi è una differenza nel comportamento quando viene servito un punto vendita di una certa marca, o se quella differenza è dovuta al fatto che

le altre officine coinvolte nell'analisi hanno ottenuto performance relativamente basse o estreme (caso prima cluster).

Utilizzando il metodo delle K-medie, si ottengono i tre gruppi, il primo composto da cinque officine, il secondo da tredici e il terzo da tre. Questi sono presentati in *figura 4.20*.

ENI	3 gruppi
gruppo	officine che lavorano sia per Eni che per Total
"the best"	af6, am13, ba1, bg7, bp16
"the reliable"	ab2, ah8, ai9, as19, au21, be5, bo15, bq17, bu21, bt20, bv22, bx23, by24
"the worst"	ak11, bh8, bm13

Fig.4.20 Tabella relativa alla suddivisione delle 21 officine, che forniscono assistenza sia agli impianti di lavaggio di Total sia quelli di Eni, in tre gruppi con il metodo K-medie. I dati delle performance sono quelli relativi al servizio assistenza per gli impianti di Eni.

Vediamo i risultati ottenuti dal metodo delle K-medie:

k-medie	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
"the best"	0,10	0,120	0,42	0,080
"the reliable"	0,38	0,438	0,39	0,315
"the worst"	0,83	0,200	0,80	0,833

Fig.4.21 Tabella relativa alla terza cluster analysis, avendo scelto come metodo quello delle K-medie, su i relativi 4 KPI per ciascuna delle 21 officine che forniscono il servizio di assistenza sia agli impianti di lavaggio di Total sia a quelli di Eni. La tabella contiene le medie per ciascuno dei tre gruppi sui quattro indicatori di performance. I valori medi sono con dati normalizzati.

Nella tabella di *figura 4.21* vi sono i valori medi dei tre gruppi utilizzando i dati normalizzati, nella tabella di *figura 4.22* vi sono i valori medi di performance trasformati nell'unità di misura dei dati originali.

k-medie	KPI 1	KPI 2	KPI 3	KPI 4
"the best"	1,31%	0,92	58,00%	12,608
"the reliable"	4,07%	2,30	61,00%	49,644
"the worst"	8,49%	1,27	20,00%	131,281

Fig.4.22 Tabella relativa alla terza cluster analysis, avendo scelto come metodo quello delle K-medie, su i relativi 4 KPI per ciascuna delle 21 officine che forniscono il servizio di assistenza sia agli impianti di lavaggio di Total sia a quelli di Eni. La tabella contiene le medie per ciascuno dei tre gruppi sui quattro indicatori di performance. I dati sono stati ritrasformati nelle unità di misura originale.

Se noi osserviamo i dati della tabella di *figura 4.22* con quella di *figura 4.17*, relativa alle performance su punti vendita Total, notiamo che le differenze nei valori permangono. Le stesse 21 officine nel caso di assistenza ad impianti Total sono più tempestive, cioè sono molto meno le ore di ritardo (KPI 4) fuori dalle tempistiche contrattuali per i gruppi “the best” e “the worse”, se confrontate con quelle che vengono fatte nel caso di interventi su impianti Eni dai gruppi “the reliable” e “the worst”. Si può dunque concludere che per i clienti Total le officine cercano di ripristinare l’impianto in tempi più brevi rispetto a quelli Eni. Un’altra osservazione è che le stesse 21 officine per impianti Eni sembrerebbero riuscire a svolgere molti più interventi entro i tempi definiti (KPI 3), cioè in SLA, ma come detto prima, l’assistenza che non avviene in SLA supera di molto le ore entro le quali deve essere svolta la riparazione soprattutto per il gruppo “the worst”. Per questo motivo posso affermare che vi sono differenze nella gestione degli interventi a seconda, a chi appartiene il punto vendita. Nel complesso sembra essere migliore il servizio fornito ai punti vendita Eni, visto che gli interventi svolti in SLA, anche se per i soli due gruppi “the best” e “the reliable”, sono superiori al 50% e il KPI 4 che misura le ore di ritardo tutto sommato non è male, mentre gli interventi su impianti Total effettuati in SLA sono inferiori al 50% e le ore di ritardo oltre quelle stabilite nel contratto sono piccole e vicine al target per i gruppi “the best” e “the worst”. Se si confrontano anche le due tabelle di *figura 4.18* e di *figura 4.20* si nota che il gruppo “the best” formato dalla seconda cluster contiene quattro delle cinque officine che formano lo stesso gruppo nella terza. Le officine appartenenti al gruppo “the worst” non sono le stesse officine che formano lo stesso gruppo nel caso dell’analisi cluster sui punti vendita Total. Il dendrogramma relativo all’ultima analisi dei cluster ottenuta con il metodo gerarchico con il legame completo è presentato in *figura 4.23*.

Il gruppo cerchiato di marrone corrisponde al gruppo “*the best*” formato con il metodo delle k-medie, quello di blu al gruppo “*the reliable*” e quello rosso al gruppo “*the worst*”, ad eccezione dell’officina *ak11* che è andata a far parte del gruppo “*the reliable*”.

Come si può notare i tre gruppi sono ben omogenei al loro interno, lo stesso si può dire del gruppo cerchiato di rosso, le due officine appartenenti a quest’ultimo sono molto diverse dagli altri due gruppi, poiché è ampia la distanza dall’unione tra i tre gruppi.

Per tutta questa serie di motivi ci porta alla conclusione che vi possa essere un “trattamento” diverso dei punti vendita Eni rispetto a quelli di Total.

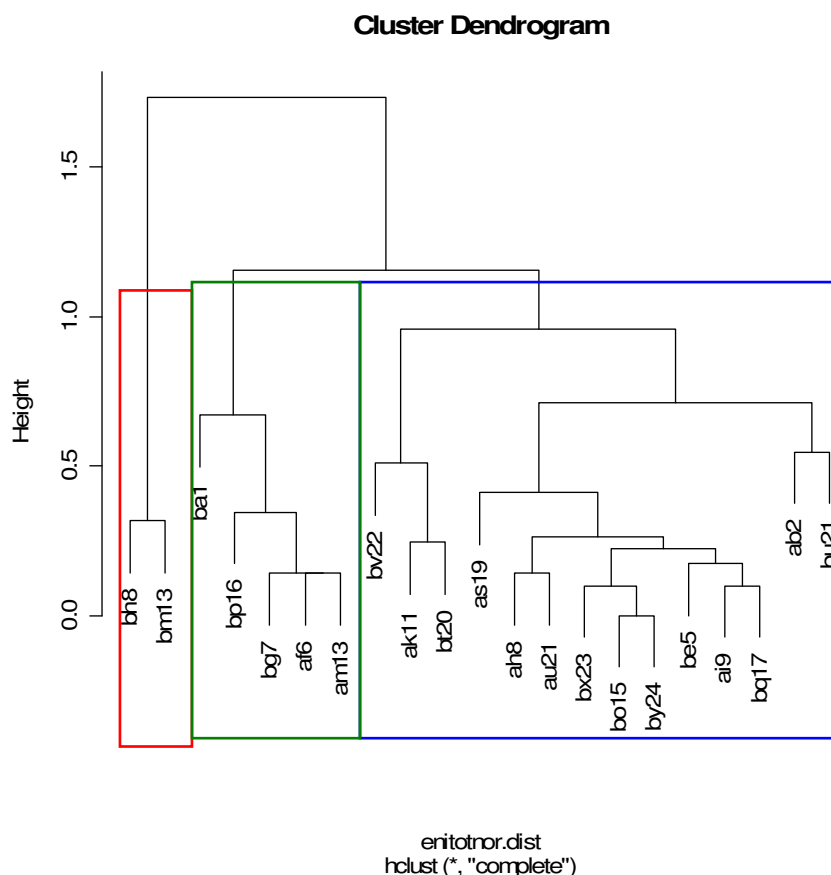


Fig.4.23 Dendrogramma derivante dal metodo gerarchico con l’opzione legame completo, relativo alle 21 officine che forniscono assistenza sia agli impianti di lavaggio di Total sia quelli di Eni. I tre rettangoli colorati indicano i tre gruppi.

CAPITOLO 5 *IMPLEMENTAZIONE DEL SERVICE LEVEL AGREEMENT SUL SERVICE CECCATO*

5.1 *Uno sguardo ai dati ottenuti: attuazione del Service Level Agreement*

La Ceccato ha stipulato con alcune delle società petrolifere contratti di fornitura di prodotti e di servizi di manutenzione preventiva e di assistenza. All'interno di questi contratti, come ho già spiegato nel precedente capitolo, sono presenti delle clausole per quanto riguarda il livello del servizio di assistenza agli impianti di lavaggio e agli accessori. Il livello di servizio è definito attraverso i quattro KPI: indisponibilità dell'impianto di lavaggio e/o accessorio, tasso di guasti, percentuale di guasti risolti in SLA e numero di ore di ritardo medio oltre lo SLA, che ho calcolato in precedenza per le officine che gestiscono l'assistenza ai punti vendita Total, Eni e per quelle che gestiscono entrambi.

Il Service Level Agreement, come ho già detto in precedenza, è un accordo tra due imprese; una che fornisce un certo servizio e l'altra che acquista quel determinato servizio. Nel documento di accordo sono inserite le specifiche del servizio che deve essere fornito, i tempi entro i quali deve essere svolto, la disponibilità, i doveri e le responsabilità delle aziende.

Molto spesso accade che l'azienda che produce un certo prodotto non faccia direttamente l'assistenza al bene, ma che affidi a enti terzi l'assistenza dei prodotti che ha venduto. Di solito è per mancanza di risorse o perché il costo di una rete di assistenza con personale proprio è superiore al costo di assistenza pagato ad imprese esterne. E quest'ultimo motivo spiega la scelta del service Ceccato di fornire assistenza tramite officine esterne.

La Ceccato garantisce contrattualmente ai propri clienti delle compagnie petrolifere determinati standard nel livello di servizio di assistenza, che per essere rispettati devono venire anche condivisi con le officine di cui si serve

per fornire il servizio. Se non c'è questa condivisione, la Ceccato non riesce ad offrire ai clienti un servizio, come concordato, in termini di tempistica nella risoluzione del ripristino dell'impianto e ciò la porta ad entrare in penalità contrattuale con i clienti. Quando si parla di penali si intende un pagamento economico basato su quanto l'indicatore di performance (KPI) è andato al di fuori del target stabilito. Purtroppo non ho avuto modo di conoscere la percentuale che viene applicata e il costo per ogni unità fuori target, ma si sa che "il prezzo" pagato per un servizio non conforme ai target di performance stabiliti è molto caro. Si è visto nel capitolo precedente che i costi di assistenza medi annuali tra le 54 officine variano molto e sono, a causa di alcuni prezzi molto alti. Osservando i dati dei quattro KPI per le diverse officine, si è visto come poche siano riuscite a rientrare o quasi nei target stabiliti. Quando invece tutte le altre hanno valori che sono anche dieci volte superiori al target concordato. Per questi motivi ho pensato di far condividere doveri e responsabilità, che il service Ceccato ha nei confronti dei clienti, anche alle officine autorizzate, visto che sono pagate dalla Ceccato per offrire una buona assistenza. Ho deciso di costruire un Service Level Agreement per le officine autorizzate affinché esse svolgano un servizio di assistenza rispettando i target richiesti dai clienti in modo che essi siano soddisfatti del servizio pagato e che continuino a mantenere "viva" la relazione con la Ceccato. Per fare in modo che le officine autorizzate rispettino i target dei quattro KPI bisogna incentivarle in qualche modo affinché la loro prestazione migliori e raggiunga i definiti livelli. Un modo è aumentare il prezzo che la Ceccato paga loro per ogni ora di lavoro, se ci saranno dei miglioramenti consistenti nei dati dei quattro indicatori di performance. D'altra parte, come ci sono degli incentivi, devono esserci anche delle penali, visto che la Ceccato paga anch'essa ai clienti le penali per la non conformità delle prestazioni ai target concordati. Un modo è quello di remunerare meno l'officina all'ora per il lavoro svolto e aumentare

il tempo di pagamento, tipo 60 giorni, in tal modo la Ceccato si può “coprire le spalle” da una eventuale rottura delle relazioni a causa di officine che non rispettano gli accordi presi.

La cluster analysis, che ho trattato nel capitolo precedente, mi serviva per capire come si stanno comportando le officine, se sono molte quelle che nell’insieme non rispettano i target, quali le caratteristiche dei gruppi formati e i valori medi di ciascun gruppo sulle quattro variabili. Questo per poter definire delle classi di partenza dalle quali far partire gli accordi di Service Level Agreement tra Ceccato e le officine.

Per sviluppare il nostro accordo di Service Level Agreement costruiamo tre intervalli per ciascun KPI. Ciò lo si può vedere graficamente dalla *figura 5.1*.

OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>inferiore o uguale all'1,80%</i>	<i>dall'1,81% al 6,00%</i>	<i>superiore al 6,00%</i>
KPI 1			
OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>inferiore o uguale a 5,00</i>	<i>da 5,01 a 9</i>	<i>oltre 9</i>
KPI 2			
OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>>= 90%</i>	<i>51% - 89%</i>	<i><= 50%</i>
KPI 3			
OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>inferiore o uguale a 6</i>	<i>da 7 a 20</i>	<i>oltre 20</i>
KPI 4			

Fig. 5.1 Tabelle realizzate per ciascuna delle 45 officine sui relativi 4 KPI, dove a seconda del valore del KPI, questo deve essere inserito in una delle 3 caselle.

Ma prima di costruire l'accordo, vediamo come si distribuiscono i valori per ciascun KPI per tutti i gruppi delle tre cluster che avevo realizzato nel quarto capitolo. Si può notare che solo i gruppi "the best" delle tre cluster, hanno uno o più dei loro valori all'interno dei target definiti o hanno valori molto vicini ai target. Ciò lo si può vedere dal grafico di *figura 5.2*.

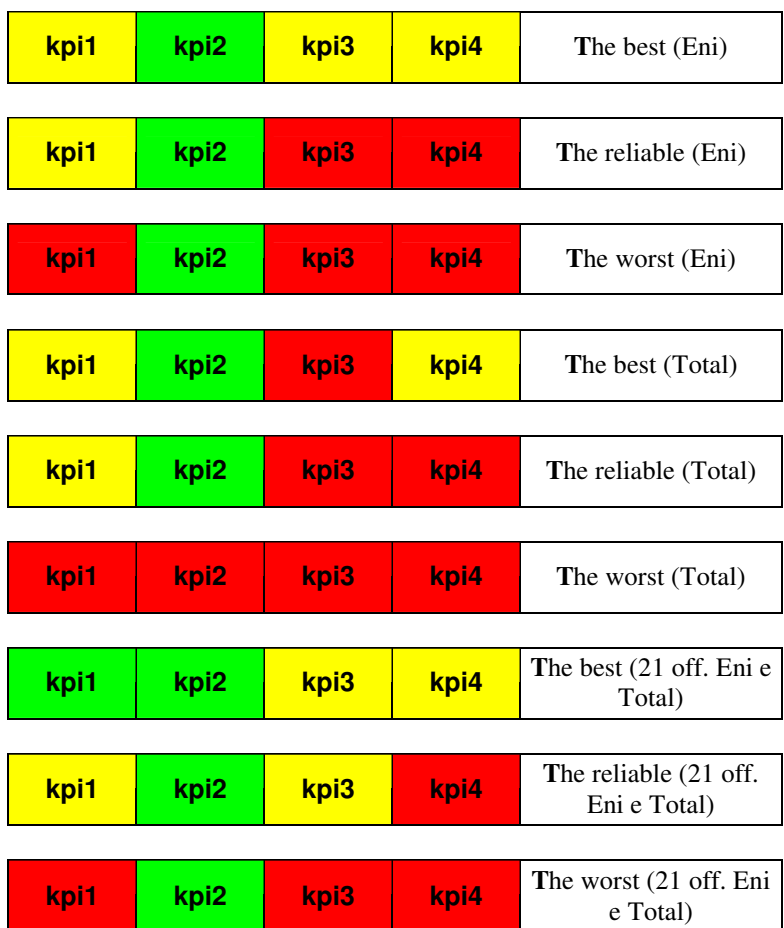


Fig.5.2 Come si distribuiscono i relativi valori di ciascun gruppo all'interno degli intervalli per ciascuna cluster

Riprendiamo la costruzione dell'accordo di Service Level Agreement e la *figura 5.1*. A seconda dell'intervallo, che può essere di colore rosso, o giallo o verde, in cui cadono i dati relativi ai quattro KPI di ciascuna delle officine, vengono dati degli incentivi o delle penalità. Se in una rilevazione una certa officina ha all'interno dello stesso colore, per esempio il giallo, tutti i valori dei quattro KPI, questa rappresenta la situazione intermedia, cioè si è quasi vicino al raggiungimento dei target. Se nella rilevazione successiva l'officina ha riportato dati di prestazioni che rientrano nell'intervallo rosso,

cioè è peggiorata anche per uno solo dei target, questa viene avvertita che se nella rilevazione successiva non recupera o migliora le performance, verrà pagata ad un prezzo/ora inferiore. Se invece un'officina alla prima rilevazione rientra con tutti e quattro i KPI all'interno della casella rossa, questa viene avvertita che, oltre ad un abbassamento del prezzo/ora, se non migliora in almeno tre dei quattro KPI non farà più parte delle officine autorizzate.

Come si può notare, osservando le tabelle relative alle tre cluster presentate nel capitolo 4 e osservando la tabella di *figura 5.2*, per alcuni valori medi di qualche KPI, ci sono gruppi che appartengono allo stesso intervallo anche se hanno performance decisamente migliori degli altri.

Ora presento un tipo di SLA che potrebbe essere utilizzata nel caso Ceccato, con i tempi di ripristino desiderati, gli indicatori di performance utilizzati per misurare il livello di servizio, gli incentivi e le penali.

Nelle pagine successive trovate la lettera di accompagnamento dell'accordo e il documento di Service Level Agreement che ho realizzato per la Ceccato e le officine.

LETTERA DI ACCOMPAGNAMENTO DELL'ACCORDO:

“Gentile officina,

Vi comunichiamo che abbiamo iniziato a calcolare gli indici di performance KPI relativi alle Vostre performance poiché le società petrolifere con cui abbiamo in essere un contratto di manutenzione ci chiedono di rispettare i tempi di ripristino stabiliti contrattualmente. Il rispetto della tempistica definita nello SLA, ovvero Service Level Agreement, cioè il livello di service contrattuale, viene rispettato quando tra la segnalazione del guasto ed il ripristino delle funzionalità dell'impianto non passa più del tempo contrattuale prefissato.

I diversi punti vendita sono stati classificati in 3 categorie; a seconda della categoria, il Cliente vuole un ripristino dell'impianto in un certo arco temporale:

- *High (H):ripristino guasto dell'impianto/accessorio in 6 ore lavorative;*
- *Medium(M):ripristino guasto dell'impianto/accessorio in 12 ore lavorative;*
- *Low(L): ripristino guasto dell'impianto/accessorio in 18 ore lavorative.*

Per ore lavorative si intende che il calcolo delle ore che intercorrono dall'apertura della chiamata al ripristino dell'impianto si contano tenendo conto che le stazioni di servizio sono aperte dal lunedì al sabato dalle 8.00 alle 20.00; in tutto 12 ore lavorative al giorno, escluse le Festività Nazionali. Inoltre la chiusura della chiamata deve coincidere con l'ora di fine lavoro, che viene scritta sul rapporto di lavoro.

N.B. per verificare la categoria di appartenenza del punto vendita basta guardare in Maintenact (ricerca cliente/macchina →codice →categoria redditività).

Questi indicatori di performance servono a noi e ai Clienti per analizzare e misurare la qualità del servizio e il tempo che intercorre tra la chiamata per guasto e il ripristino dell'impianto.

Riuscire a ripristinare l'impianto di lavaggio/accessorio all'interno dei tempi stabiliti in base alla categoria, comporta il raggiungimento dell'obiettivo, cioè il rientro nei target definiti per i diversi KPI. Il mancato raggiungimento dell'obiettivo comporta per la Ceccato il pagamento di una consistente penale economica, perciò ci aspettiamo il Vostro impegno e la Vostra collaborazione nel raggiungere l'obiettivo.

Sarete valutati su diversi KPI, quattro in tutto, per tutti gli impianti in manutenzione delle diverse società petrolifere che vi sono stati assegnati, utilizzando i diversi tempi di ripristino definiti contrattualmente da ognuna di esse. Questa valutazione sarà fatta ogni 6 mesi.

Il responsabile del Service”

IL DOCUMENTO DEL SERVICE LEVEL AGREEMENT:

Nome Azienda : *CECCATO S.p.a.*

Nome Officina Autorizzata: *AAA1*

.....DATI ANAGRAFICI DELLE AZIENDE.....

.....CONTRATTO GENERALE CON L'OFFICINA.....

.....DEFINIZIONE DEL SERVIZIO PER LE PETROLIFERE.....

a. Azioni preventive

La manutenzione preventiva è un prerequisito fondamentale affinché siano minime le rotture degli impianti e degli accessori, in questo modo la nostra relazione con i clienti (le società petrolifere) sarà duratura e loro saranno soddisfatti.

La manutenzione preventiva deve prendere piede in accordo con la checklist di manutenzione che regolarmente vi verrà fornita. Ogni qualvolta viene svolta la manutenzione il documento di checklist deve essere presentato e firmato dal gestore del punto vendita e inserito nel sistema Maintenact nell'apposita sezione, che verrà successivamente inviato al cliente. Seguendo le checklist che vi forniremo regolarmente e se saranno rispettati i tempi nei quali dovrà essere fatta, questo aiuterà a ridurre il tasso di guasto (KPI 2).

Durante le visite preventive, Voi dovete riparare e sostituire le parti difettose cercando di mantenere gli impianti, o parti di essi, in modo da proteggerli da ogni deterioramento nei loro normali aspetti esterni (per esempio da ruggine o corrosione) durante tutto il periodo del contratto, per prevenire qualsiasi guasto che potrebbe verificarsi successivamente.

Una chiamata di riparazione in un sito non deve essere presa come un'opportunità per svolgere la manutenzione preventiva senza avere prima chiesto l'approvazione.

Per ciascun sito, la manutenzione preventiva deve essere eseguita almeno una volta ogni 12 mesi.

b. Addestramento e preparazione

Ogni qualvolta che ve lo chiederemo, dovrete anche formare il personale del sito nell'utilizzo dell'impianto o dell'accessorio per prevenire rotture dovute a manomissioni o a mancanza di conoscenza sulle procedure da seguire per far funzionare l'impianto. Inoltre dovrete offrire la Vostra preparazione tecnica per istruirlo nella diagnosi sui comuni problemi che si possono verificare negli impianti. Ogni volta che viene fatta la preparazione ai gestori, si deve far firmare il documento ai medesimi, così come al Vostro tecnico. Successivamente dovete inviare il documento alla Ceccato.

c. Standard reports

La Vostra visita o riparazione devono essere registrate su apposito registro in possesso del gestore della stazione di servizio.

Ogni rapporto di lavoro da Voi compilato deve essere firmato sia dal tecnico che ha svolto l'assistenza, sia dal gestore del sito. I nominativi di entrambi devono essere riportati in stampatello. Una copia del rapporto di lavoro deve essere lasciata al gestore e un'altra inserita nel sistema Maintenact e poi trasmessa in originale direttamente alla Ceccato.

d. Dati di intervento

Nel rapporto di lavoro dovete inserire:

- ◆ Il codice identificativo del punto vendita;
- ◆ Il numero di uscite che sono servite per concludere l'intervento;
- ◆ Il tipo di attività che è stata svolta, cioè se curativa, preventiva o pianificata o a seguito di rotture o causata da danni di terzi;
- ◆ Il nome in stampatello e la firma del tecnico che ha svolto l'assistenza;
- ◆ Il nome in stampatello e la firma del gestore del sito;
- ◆ Il numero di attrezzature sulle quali è stato svolto l'intervento/i;
- ◆ Il/I numero/i di matricola dei beni sui quali siete intervenuti;
- ◆ Il tipo di guasto;
- ◆ La data e l'ora della chiamata, se la visita è a seguito di una richiesta di intervento;
- ◆ Data e ora di quando il Vostro tecnico ha lasciato il sito dopo aver terminato l'intervento;
- ◆ La diagnostica (lista codice cause);
- ◆ Tempo di previsione della non disponibilità delle attrezzature (nel caso di visite preventive o programmate);
- ◆ Data reale di intervento (nel caso di visita preventiva o programmata);
- ◆ Lavori svolti (descrizione, tempo di lavoro, parti di ricambio utilizzate);
- ◆ Numero di chilometri percorsi per raggiungere il sito e numero di ore di viaggio;
- ◆ Quantità e costi standard delle parti di ricambio;
- ◆ Eventuali commenti.

e. Interventi a pagamento

A seconda che l'impianto, al quale è stata richiesta l'assistenza, sia in manutenzione forfait o extraforfait o in garanzia dovete comportarvi in maniera diversa.

INTERVENTO IN GARANZIA: se l'impianto e/o l'accessorio sono in garanzia, dovete riparare e sostituire le parti di ricambio senza che vi diamo l'approvazione, anche se il costo è elevato.

INTERVENTO IN FORFAIT: in questo caso l'intervento di riparazione sull'impianto e/o sull'accessorio può essere fatto senza la nostra approvazione, se il costo è inferiore ai 300 euro. In caso di cifre superiori dovete chiedere l'approvazione prima di effettuare l'intervento.

INTERVENTO IN EXTRAFORFAIT: il preventivo dell'intervento di riparazione in qualsiasi caso deve essere inviato alla Ceccato, che successivamente lo invierà al cliente. A seguito dell'approvazione del cliente vi daremo l'invio per la riparazione.

Quando l'impianto o l'accessorio vengono danneggiati o dall'operatore o da terzi o a seguito di catastrofi naturali dovete allegare foto al rapporto di lavoro.

f. Orario di apertura delle stazioni di servizio

I tempi durante i quali l'intervento può essere effettuato dipendono dal cliente.

ENI : il servizio di assistenza o le visite di manutenzione preventiva o programmata devono essere svolte durante l'orario di apertura delle

stazioni di servizio, dal lunedì al sabato dalle 7.00 alle 12.30 e dalle 15.00 alle 19.00.

TOTAL : il servizio deve essere svolto durante l'orario di apertura delle stazioni di servizio, dal lunedì al sabato dalle 8.00 alle 20.00.

SHELL e ESSO : gli interventi devono avvenire dal lunedì al venerdì dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 14.00 alle 16.00 e il sabato mattina dalle 8.00 alle 12.00.

Q8 : il servizio di assistenza deve essere svolto dal lunedì al venerdì dalle 8.30 alle 12.30 e dalle 14.30 alle 18.30 e il sabato mattina dalle 8.30 alle 12.30.

Gli interventi fuori da questi orari sono trattati come lavoro straordinario, ma ciò deve essere limitato alle sole emergenze.

Il giorno di Pasqua, il giorno di Natale e il primo dell'anno sono esclusi dai giorni di copertura.

g. Riparazione delle attrezzature dopo la rottura

A seconda che il punto vendita sia classificato come High, Medium e Low, i tempi massimi a disposizione per il ripristino del funzionamento dell'impianto o dell'accessorio sono 6 ore per l'High, 12 ore per il Medium e 18 ore per il Low.

h. Indicatori di performance (KPI)

Sarete valutati su quattro indicatori di performance, questo perché i nostri clienti siano soddisfatti e continuino la relazione con noi.

Gli indicatori sono i seguenti:

- a. **KPI 1** => Indisponibilità per tipologia di lavaggio/accessorio
- b. **KPI 2** => Tasso di guasto per tipologia di lavaggio/accessorio

- c. **KPI 3** => Percentuale di guasti risolti in SLA
- d. **KPI 4** => Numero di ore medio di ritardo oltre lo SLA

Nell'appendice 1 si trova come calcolare i diversi KPI.

i. Incentivi e penali

Affinché Voi rispettiate i quattro target basati principalmente sui tempi di ripristino, sono stati creati degli incentivi da darvi nel caso riusciate a migliorare le Vostre performance attuali, ma se non ci riuscite e peggiorate sono previste delle penali.

Gli incentivi sono definiti da premi economici e suddivisi in base alla raggiungimento dei valori stabiliti:

- ◆ Pagamento della manodopera a 26 euro/ora e a 30 giorni se con *tutti* e quattro i KPI si raggiungono i target definiti (il dato della Vostra performance rientra nella casella verde);
- ◆ Pagamento della manodopera a 26 euro/ora a 60 giorni se il primo, secondo e terzo KPI rientrano nella casella verde o intermedia (di colore giallo) e il terzo KPI raggiunge il target definito (casella verde);
- ◆ Pagamento della manodopera a 25 euro/ora a 30 giorni se *tutti* e quattro i KPI rientrano nella casella intermedia di colore giallo;
- ◆ Pagamento della manodopera a 24 euro/ora in 60 giorni se solo il terzo KPI rientra nella casella intermedia (gialla) e gli altri KPI sono nelle caselle intermedie, o nelle caselle di raggiungimento del target (verde), o nelle ultime caselle molto lontane dal raggiungimento del target (rosso);
- ◆ Pagamento della manodopera a 23 euro/ora a 60 giorni se il terzo KPI è di colore rosso (molto lontano dal target) e gli altri sono di colore misti (verde, giallo e rosso);

- ◆ Pagamento della manodopera a 22 euro/ora a 60 giorni se tutti e quattro i KPI rientrano nelle ultime caselle di colore rosso.

Per capire meglio l'uso degli incentivi, vi è una spiegazione grafica della loro suddivisione nell'appendice 2.

Per quanto riguarda le penali, il sistema funziona nel seguente modo:

- Se Voi officina, mantenete in due rilevazioni successive le stesse performance, l'incentivo che avete preso nella precedente rilevazione non cambia. Se però già la prima rilevazione aveva performance che ricadevano per tutti e quattro i KPI nelle caselle di colore rosso e nella successiva non vi è nessun miglioramento, questa officina non farà più parte delle officine autorizzate;
- Nel caso in cui dalla prima rilevazione alla seconda vi siano miglioramenti e si riesca a rientrare nell'incentivo superiore, dal mese successivo entrerà in vigore la nuova tariffa oraria, nel caso opposto sarete pagati con una tariffa oraria inferiore.

j. Tempistiche della produzione di report

La rilevazione viene effettuata dalla Ceccato ogni 6 mesi.

APPENDICE 1

Procedimento di calcolo dei quattro KPI :

- ◆ **KPI 1** => Indisponibilità per tipologia di lavaggio / accessorio:

$$\frac{\text{somma delle ore di inattività}}{\text{somma delle ore di funzionamento}} \times 100$$

il target è dell'1,80%, pertanto il valore calcolato dovrà essere uguale o inferiore al target.

Come si calcola il seguente KPI:

- Viene calcolato ogni 6 mesi;
 - Si calcola per accessori, piste e portali che vi sono stati assegnati;
 - Per ottenere “la somma delle ore di funzionamento”, si moltiplica il numero effettivo di giorni lavorativi relativi ai sei mesi per le ore di funzionamento dell’impianto/accessorio che sono 12 al giorno ;
 - Per calcolare la “somma delle ore di inattività” si contano il numero di ore che sono trascorse dall’ora di apertura della chiamata all’ora della chiusura della medesima tramite sms di ripristino impianto tenendo conto delle 8 o 12 ore lavorative delle stazioni di servizio (per esempio: dalle 8.00 alle 20.00 dal lunedì al sabato),
 - N.b. L’ora di chiusura della chiamata tramite sms dovrà corrispondere all’ora di fine lavoro riportato nel rapporto di lavoro;
- ◆ **KPI 2** => Tasso di guasto per tipologia di lavaggio / accessorio:

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ guasti}}{\text{n}^\circ \text{ apparecchiature}}$$

il target per sei mesi è 5, pertanto il valore calcolato dovrà essere uguale o inferiore al target.

Come si calcola il seguente KPI:

- Si calcola ogni 6 mesi;
 - Si fa la somma di tutti gli interventi/chiamate relativi a tutti gli impianti;
 - Si fa la somma di tutti gli impianti e accessori;
 - Si fa il rapporto tra i due valori ottenuti precedentemente.
- ◆ **KPI 3** => Percentuale di guasti risolti in SLA:

$$\frac{\text{n}^\circ \text{ interventi effettuati in SLA}}{\text{n}^\circ \text{ interventi effettuati} + \text{n}^\circ \text{ interventi NON in SLA}} \times 100$$

il target è il raggiungimento del 90%, pertanto il valore calcolato dovrà essere uguale o superiore al target.

Come si calcola il seguente KPI:

- Si calcola in numero di ore che trascorrono dall'apertura della chiamata alla chiusura della stessa tramite sms di ripristino impianto. Si fa questo calcolo tenendo conto delle 8 o 12 ore lavorative a seconda del cliente. N.B. Verrà controllato il giorno e l'ora del messaggio di ripristino con il giorno e l'ora di fine lavoro riportata nel rapporto di lavoro. Se l'intervento viene completato nei giorni successivi al ripristino dell'impianto, questo deve essere riportato e messo in evidenza nel rapporto di lavoro scrivendo la data e l'ora del ripristino iniziale dell'impianto;
- Dopodiché si fa la sottrazione del valore ottenuto con il numero di ore massimo stabilito per contratto (questo numero di ore dipende dalla categoria dell'impianto, possono essere 6h – 12h – 18h). Se il valore ottenuto è maggiore di 0, il risultato corrisponde al numero di ore di ritardo, se si verifica ciò, l'intervento rientra tra quelli che non sono stati eseguiti in SLA, mentre quelli che sono uguali o minori di 0 sono interventi effettuati in SLA;

◆ **KPI 4** => Numero di ore medio di ritardo oltre lo SLA:

$$\frac{\text{ore di ritardo}}{\text{n° interventi effettuati non in SLA}}$$

il target è di 6, pertanto il valore calcolato dovrà essere uguale o inferiore al target.

Come si calcola il seguente KPI:

- Si calcola in numero di ore che trascorrono dall'apertura della chiamata alla chiusura tramite sms di ripristino impianto/accessorio, si calcolano il numero delle ore tenendo conto delle 8 o 12 ore lavorative delle stazioni di servizio a seconda del cliente;

- Dopodiché si fa la sottrazione del valore ottenuto con il numero di ore massimo stabilito per contratto (questo numero di ore dipende dalla categoria dell'impianto, possono essere 6h – 12h – 18h). Se il valore ottenuto è maggiore di 0, il numero che si ottiene corrisponde al numero di ore di ritardo, e questi sono interventi non in SLA;
- N.B. Se l'impianto viene ripristinato temporaneamente e si chiude la chiamata tramite sms e se il completamento dell'intervento avviene nei giorni successivi devono essere riportati nel rapporto di lavoro il giorno e l'ora del ripristino iniziale dell'impianto/accessorio.

APPENDICE 2

Gli intervalli dei quattro KPI:

OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>inferiore o uguale all'1,80%</i>	<i>dall'1,81% al 6,00%</i>	<i>superiore al 6,00%</i>
KPI 1			
OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>inferiore o uguale a 5,00</i>	<i>da 5,01 a 9</i>	<i>oltre 9</i>
KPI 2			
OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>>= 90%</i>	<i>51% - 89%</i>	<i><= 50%</i>
KPI 3			
OFFICINA	target raggiunto	a metà strada dal raggiungimento	molto distanti dal raggiungimento del target
	<i>inferiore o uguale a 6</i>	<i>da 7 a 20</i>	<i>oltre 20</i>
KPI 4			

Ecco come vengono gestiti gli incentivi:

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	pagamento 26 euro/ora in 30 giorni
kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	
kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	pagamento 26 euro/ora in 60 giorni
kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	pagamento 25 euro/ora in 30 giorni
kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	
kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	pagamento 24 euro/ora in 30 giorni
kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

kpi1	kpi2	kpi3	kpi4
------	------	------	------

nei casi in cui il KPI 3 è di colore giallo e gli altri KPI sono di colore misto tra giallo, verde e rosso				pagamento di 24 euro/ora in 60 giorni
nei casi in cui il KPI 3 è di colore di rosso e gli altri KPI sono di colore misto tra verde, giallo e rosso				pagamento di 23 euro/ora in 60 giorni
kpi1	kpi2	kpi3	kpi4	pagamento 22 euro/ora in 60 giorni

5.2 Conclusioni

Il caso Ceccato mi ha permesso di studiare una realtà diversa da quella del prodotto tangibile. È molto più complesso trattare con il cliente un servizio di assistenza che non gestire un prodotto poiché per problemi di funzionamento di un impianto si possono trovare in poco tempo soluzioni che possono risolverli, mentre per un servizio è più difficile trovare soluzioni ai problemi, molto sta nella capacità tecnica del personale addetto al servizio.

Come mostrato nei capitoli precedenti, il servizio assistenza Ceccato, fornito tramite le sue officine, risulta piuttosto dispendioso per l'azienda stessa (vedi capitolo 4 sul costo medio per impianto delle officine) e non raggiunge o raggiunge poco i target desiderati e definiti dalle società petrolifere con cui ha stipulato accordi. Per questo motivo ho voluto analizzare la situazione delle officine, il costo assistenza pagata dalla Ceccato, analizzare i dati relativi ai KPI, comprendere che tipo di relazione le officine hanno con Ceccato. Osservando nell'insieme, ho capito che non c'è una relazione di "partnership", ma le officine relazionano da intermediari con i clienti Ceccato e cercano di migliorare i propri guadagni, anche se non rispettano nel miglior dei modi i livelli di servizio definiti. Per questa serie di motivi ho voluto fare una cluster analysis inquadrando

nell'insieme il modo di lavorare di 45 delle 54 officine Ceccato. Da questa analisi, come si è visto, c'è, nel complesso molto più rispetto delle tempistiche negli interventi su punti vendita Eni. Comunque, come si è visto, le performance delle 45 officine rispettano poco i target dei KPI definiti dai clienti. Sono stati questi i motivi che mi hanno spinto ad interessarmi e a formulare un Service Level Agreement per il servizio di assistenza della Ceccato.

La produzione di un documento di Service Level Agreement è molto complessa perché al suo interno devono essere definiti e inclusi diversi aspetti della relazione tra fornitore e cliente. La parte più difficile è monitorare costantemente le diverse performance, gestire gli incentivi e le penali ma è, probabilmente, l'unico modo per far condividere i rischi di relazione della Ceccato con le società petrolifere. In questo modo l'azienda si può tutelare dai rischi di insoddisfazione dei clienti e dal pagamento economico delle penali.

Anche se in Italia questa tecnica non è molto conosciuta dalle imprese medie o medio-piccole, è però un importante mezzo per instaurare una relazione duratura e soddisfacente tra fornitore e cliente che fa sì che, se il cliente è soddisfatto, la relazione si prolunghi oltre la durata stipulata nel contratto, ma è anche un documento di condivisione di doveri e di responsabilità.

Il Service Level Agreement dà la possibilità alle aziende coinvolte di instaurare una relazione di fiducia, di collaborazione e di condivisione che "vive" e migliora nel tempo se vi è la disponibilità e la voglia di lavorare insieme per cercare nei propri campi il successo. La relazione dura e si evolve se vi è una gestione attenta e controllata da entrambe le parti. Per far "vivere" la relazione, nell'accordo è molto importante la presenza di indicatori di performance del servizio poiché come dice Hiles(2000) "ciò che non si può misurare non esiste". È una massima che ci spiega come un

servizio, che non si può misurare o valutare, non è nulla perché non può portare ad alcun beneficio per il cliente. Questo vuol dire che una cosa chiamata servizio è tale se possiede la caratteristica della qualità. Questa può essere misurata in diversi modi, attraverso metodi quantitativi e/o metodi qualitativi, come può essere un questionario rivolto al cliente sulla soddisfazione del servizio attraverso domande con risposte su scale ad intervalli e su scala di Likert per dare una valutazione sul servizio stesso.

Tale tipologia di accordi, che può essere fatta anche tra reparti o dipartimenti della stessa azienda, è un mezzo attraverso il quale entrambe le parti si suddividono doveri e responsabilità. Naturalmente l'impresa fornitrice del servizio ha più doveri e responsabilità dell'altra, come per esempio, il non rispetto dei tempi entro i quali deve essere fornito il servizio o il modo o le caratteristiche del servizio che viene eseguito possono portare a conseguenze economiche, nel caso che all'interno siano state inserite delle penali, se il servizio non rispetta determinati standard o target. Un consiglio per chi si appresta ad utilizzare questa tipologia di accordo è di misurare le proprie o le altrui performance attraverso determinati KPI, inserire nel documento i nominativi dei responsabili della gestione della relazione, inserire anche delle forme di incentivi per far rispettare i target definiti come un aumento del compenso nei casi di rientro all'interno dei target, ma anche forme di penali che in tal modo cercano di tenere "a distanza" la possibilità di non adempiere e di non correggere i propri errori nel fornire il servizio.

Il Service Level Agreement può essere usato anche nei casi in cui l'azienda fornitrice non vende un servizio, ma un prodotto in grande quantità. In questo caso gli indicatori di performance possono essere relativi alle prestazioni dello stesso prodotto, ai tempi di consegna dei prodotti, al numero di guasti o difetti che presentano i prodotti venduti.

Molto importante per l'evolversi della relazione sono i meeting tra fornitore e clienti a tempi prestabiliti per discutere sul servizio che viene fornito, sull'adempimento dei target definiti e sulle possibili azioni che devono essere intraprese affinché il servizio diventi quello concordato.

Il Service Level Agreement è assimilabile ad un'assicurazione per il cliente sul servizio che verrà fornito, per il fornitore è un modo di ascoltare e di consegnare al cliente ciò che vuole.

Bibliografia

AMADIO A., 2005, *Performance Analysis Management. Sistemi di analisi, misurazione e gestione delle prestazioni aziendali*, ed. Milano: Franco Angeli.

ANON., 2006, *Pietro Ceccato una vita per Alte 1905-1956*, ed. Vicenza: Edigraf.

ANON., 2004, *Cinquant'anni di vita della Comunità di Alte Ceccato (1954-2004)*, ed. Vicenza: Edigraf.

BLOKDIJK G., MENKEN I., 2008, *The Service Level Agreement SLA guide: SLA Book, Templates for Service Level Management and Service Level Agreement Forms. Fast and Easy Way to Write your SLA*, ed. La Vergne USA: Emero Pty Ltd.

DATAMONITOR, 2003, *The European car wash market to 2007*, ed. (s.n.).

DATAMONITOR, 2005, *Car Washes on the European Forecourt*, ed. (s.n.).

EVERITT B.S., LANDAU S., LEESE M., 2001, *Cluster Analysis*, Fourth Edition, ed. London: Arnold.

FESTIVAL F., 1999, *Alte Ceccato*, Seconda Edizione, ed. Vicenza: Edigraf.

GRANDINETTI R., 2002, *Concetti e strumenti di marketing*, ed. Milano: ETAS.

HILES A., 2000, *Service Level Agreements: Winning a competitive edge for support & supply services*, ed. Brookfield USA: Rothstein Associates Inc.

JOHNSTON R., CLARK G., 2001, *Service Operation Management*, ed. Harlow: Prentice Hall.

KARTEN N., 2003, *How to establish a SLA*, ed. :(s.n.).

KAUFMAN L., ROUSSEEUW P.J., 1990, *Finding groups in data: an introduction to cluster Analysis*, ed. New York: Wiley-Interscience Publication.

CIORRA E., et al., Master 24 Marketing & Comunicazione, 2008, *Gestire la relazione e il servizio al cliente*, vol.6, ed. Torino: Il Sole 24 ORE.

RIVA L., et al., Master 24 Marketing & Comunicazione, 2008, *Sviluppare il marketing business to business*, vol.8, ed. Torino: Il Sole 24 ORE.

SLACK N., CHAMBERS S., JOHNSTON R. , 2007, *Operation Management*, Fifth Edition, ed. Harlow: Prentice Hall.

WOMACK J., JONES D., 1997, *Lean Thinking*, ed. Milano: Guerrini e associati.

Articoli

LEHR W., MCKNIGHT L.W., 2002, Show me the money: contracts and agents in service level agreement markets. *Emerald*, info 4(1), 24-36

SOMMERS J., BARFORD P., DUFFIELD N., 2010, Multiobjective Monitoring for SLA Compliance. *IEEE/ACM TRANSACTIONS ON NETWORKING*, 18 (2), 652

Fonti da Siti Internet

www.ceccato.it

www.washtec.com

www.autoequipe.it

www.sinedi.com/italiano/link/pdf/articolo08.pdf

asset-management.netsurf.it/docs/wp-atm.pdf