

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA



Facoltà di Scienze Statistiche

CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E TECNOLOGIE INFORMATICHE

ELABORATO FINALE

Dal Prodotto al Servizio: uno studio applicato alle aziende produttrici di Macchine Utensili in Veneto

Relatore: Prof. Marco Paiola

LAUREANDO Caregnato Ivan

MATRICOLA 519368 STI

1

Sommario

Capitolo 1	3
1.1 Introduzione	3
Capitolo 2	4
2.1 Dal prodotto al Servizio: perchè?	4
2.2 Il Mercato delle macchine utensili: tipologia di mercato e tipologia di prodotto	5
2.3 Dai Product Oriented Services agli End User's Process Oriented Services	6
Capitolo 3	16
3.1 Analisi dei Dati	16
3.1.2 Quadro generale delle imprese oggetto dell'indagine.....	18
3.1.3 Le fonti di errore	19
3.1.4 Modalità di caricamento dei dati raccolti	20
3.2 Analisi Descrittiva dei Dati	21
3.2.1 Anagrafica	21
3.2.2 Aspetti Strategici	22
3.2.2.1 Quali sono le principali sfide gestionali che l'impresa sta affrontando attualmente?	22
3.2.2.2 Valuti il suo grado di accordo circa le seguenti affermazioni relativamente alla sua azienda	25
3.2.3 L'offerta	26
3.2.3.1 Del vostro fatturato, qual è la parte (in percentuale sul totale) realizzata attraverso i servizi?	26
3.2.3.2 Sul totale del fatturato realizzato con i servizi, quale percentuale proviene dai seguenti servizi?	27
3.2.3.3 Quale metodo adottate per calcolare i prezzi dei servizi?	27
3.2.3.4 Quali servizi offrite alla vostra clientela?	28
3.2.3.5 Secondo gli obiettivi aziendali, quale sarà la parte del fatturato realizzato con i servizi fra 5 anni?	31
3.2.4 Lo sviluppo dei servizi – l'organizzazione e i dipendenti	32
3.2.4.1 Per quanto riguarda l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi:	32
3.2.4.2 Valuti quanto l'effetto dei seguenti fattori sia POSITIVO sulle vostre scelte (attuali o future) di offrire e sviluppare servizi	32
3.2.4.3 Valuti quanto l'effetto dei seguenti fattori sia NEGATIVO sulle vostre scelte (attuali o future) di offrire e sviluppare servizi	35
3.2.4.4 Quali sono i canali distributivi utilizzati per la distribuzione dei servizi?	37
3.2.4.5 Quanto valide sono le seguenti affermazioni riguardanti la Sua organizzazione?	39
2	
3.2.4.6 Quanto valide sono le seguenti affermazioni per quanto riguarda l'atteggiamento delle vostre risorse umane dedicate al servizio al cliente? ..	41

3.2.4.7 Valuti le seguenti performance della sua azienda	43
3.2.4.8 Quanto valide sono le seguenti affermazioni per quanto riguarda le strategie adottate dalla vostra organizzazione? Nella nostra azienda si pensa che...	44
3.2.4.9 Quanto vere sono le seguenti affermazioni , per quanto riguarda la Sua azienda?	45
3.2.4.10 A cosa è indirizzata la maggior parte del vostro budget destinata alla ricerca?	47
3.2.4.11 In che modo cercherete nel futuro di aumentare l'offerta dei servizi?	48
3.3 Correlazioni significative ed altre informazioni ottenute	49
Capitolo 4	54
4.1 Conclusioni con raffronto Dati-Teoria: cosa emerge?.....	54
4.2 Quali i passi successivi? Verso l'acquisizione dei Processi del Cliente?	55
Ringraziamenti	56
Bibliografia	57
Allegati	
3	

Capitolo 1

1.1 Introduzione

Questa ricerca nasce dalla volontà di capire come, in un mercato ormai nel pieno della maturità come quello della produzione di macchine utensili, le aziende si muovano per acquisire vantaggi competitivi e aumentare la propria quota di mercato. Nello specifico, seguendo gli studi proposti da Oliva e Kallenberg, si vuole capire come le aziende venete stiano sfruttando uno dei pochi elementi in grado di dar loro quella marcia in più necessaria per farlo: i servizi.

Scopo di questa tesi sarà quindi quello di tracciare un quadro della realtà attuale di questo tipo di aziende nel veneto: cosa stanno proponendo, come lo stanno proponendo e, se possibile, capire gli elementi che determinano una offerta efficiente e profittevole dei servizi stessi.

4

Capitolo 2

2.1 Dal prodotto al Servizio: perché?

“*Everybody is in the Service (Business)*” azzardò nel lontano 1972 Theodore Levitt nel suo celebre *Production-Line Approach to Service*. Da allora molte cose cambiarono nella concezione del Servizio, realtà tangibile quanto intangibile che oggi rappresenta la colonna vertebrale del business di moltissime aziende. La questione è cercare di capire cosa possa spingere una azienda come quella facente parte del mercato delle macchine utensili a passare da un'ottica prettamente di prodotto ad una fortemente orientata al servizio.

A conti fatti sono più i fattori che spingerebbero le aziende a non modificarla: parlando con alcuni manager emerge un quadro abbastanza chiaro dove l'azienda di primo acchito non riconosce nel servizio una fonte di profitto su cui puntare con decisione: in primo luogo non riesce a cogliere, specie nel caso di piccole aziende, l'opportunità economica che esso offre, dubitando persino del fatto che lo stesso cliente fatichi a cogliere il valore aggiunto che esso offre.

Non riconosce poi nel servizio qualcosa di affine al core business aziendale (“*E' difficile per un ingegnere che ha prodotto una macchina da svariati milioni di euro essere eccitato per un contratto di pulizia della stessa da 10.000\$ l'anno*” cit. Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), “*Managing the transition from products to services*”). Infine, cogliendone le opportunità, un'azienda per affrontare le

necessarie operatività deve modificare profondamente l'intero assetto aziendale se non vuole incappare in un investimento fallimentare.

Cosa dunque può spingere l'azienda ad investire sui servizi?

5

2.2 Il Mercato delle macchine utensili: tipologia di mercato e tipologia di prodotto

Il mercato delle macchine utensili ha delle caratteristiche particolari che giocano sicuramente a favore della fornitura di servizi: è infatti un mercato giunto alla piena maturità, con un lento tasso di crescita intesa sia come opportunità di nuovi mercati che come tecnologia insita nel prodotto. Un mercato che ha quindi bisogno di trovare nuovi sbocchi per accrescere i profitti, non più vincolato dallo sviluppo del prodotto come invece accade in mercati come quello chimico, dei semiconduttori o del software dove la ricerca e sviluppo del prodotto è un fattore decisivo per avere il vantaggio competitivo sul concorrente.

Anche il prodotto offerto presenta caratteristiche che ben si adattano alla scelta intrapresa da moltissime aziende e qui oggetto di studio: esso infatti è un bene durevole, notevole sia come costi di sviluppo/produzione che come prezzo di vendita, studiato allo scopo di durare nel tempo e quindi difficilmente adatto all'acquisto ripetuto. C'è tutto l'interesse, da parte delle aziende, ad instaurare con il cliente un rapporto che duri per lo meno tutto il ciclo di vita del prodotto, nell'ottica che questa fiducia porti poi il cliente a puntare nuovamente sulla stessa azienda nel rinnovo del parco macchine, siano esse nuova produzione o semplici upgrade delle precedenti.

Esso rappresenta poi il cuore che alimenta la produzione del cliente, quindi nello stesso tempo diviene sia indispensabile sia strategicamente fondamentale la soddisfazione dello stesso applicata al lungo periodo.

Tutti questi elementi portano però ad un assurdo nella conclusione: se progetto ed offro al cliente una macchina pensata per essere "eterna", quanto può valere il servizio di assistenza che vado ad offrire?

6

2.3 Dai Product Oriented Services agli End User's Process Oriented Services

Esistono varie tappe intermedie che portano un'azienda produttrice di macchine utensili a passare da un'ottica prettamente di prodotto ad una orientata ai servizi, con il traguardo teorico finale di arrivare ad una incentrata sui processi del proprio parco clienti.

Figura 1, tratta da Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services"

Questo è necessario perché la "trasformazione" non è né semplice né indolore: una strada piena di insidie che spesso porta aziende non preparate o caratterizzate (specie nella struttura) da una elasticità di management a fallire nello scopo.

7

Un forte cambiamento strutturale all'interno dell'azienda è, infatti, uno dei punti critici che spesso non viene colto come tale o comunque non soppesato a dovere durante il processo di transizione che verrà tracciato a breve.

E' sbagliato pensare che questo errore di valutazione riguardi solamente piccole e sprovvedute realtà aziendali: sono moltissime le aziende di notevole importanza e dimensioni che nel passato hanno dovuto fare i conti con strutture inadeguate, sia interne all'azienda che facenti riferimento ad una rete distributiva non pronta per dare continuità alle scelte fatte.

Vediamo quindi nel dettaglio questa evoluzione, evidenziando i fattori che spingono al passo successivo, i traguardi da raggiungere per ogni step e i mezzi per farlo.

8

2.3.1 L'entrata nel Mercato dei Servizi

Anche se non ne sono prettamente conscie, le aziende sono quasi tutte già presenti nel mercato dei servizi, nel momento in cui offrono al cliente assistenza *pre e post* vendita. Questi però sono visti dall'azienda come obblighi, molto spesso di natura sia giuridica, ma comunque indispensabili per poter vendere il prodotto (servizi che il cliente pretende già inclusi nell'offerta). Questi tipi servizi, però, non danno profitto all'azienda.

In questo primo stadio della transizione che stiamo analizzando, i servizi offerti molto spesso non sono frutto di una struttura aziendale delegata unicamente allo scopo, ma bensì creati da responsabili commerciali o altre figure operative che però non costituiscono di fatto una business unit dedicata.

Tutto questo comporta, all'interno dell'azienda, una inefficienza organizzativa che si estende poi alla qualità dei servizi offerti. Logicamente una misura di questa inefficienza non è neppure quantificabile a questo punto, giacché non esiste neppure un settore intermedio in grado di quantificarla.

Spesso spinta dalla sua stessa clientela, bisognosa di determinate tipologie di servizi non offerte al momento dell'acquisto, o imitando una concorrenza più lungimirante, l'azienda inizia quindi a fare i primi timidi passi all'interno di questo mercato.

Spinta dalla volontà di riuscire a vendere il maggior numero di prodotti, essa cogliendo l'opportunità che questi servizi offrono come valore aggiunto al prodotto, iniziando ad usare gli stessi come indice del gradimento dei propri clienti: questo spinge a cercare l'efficienza nella fornitura dei servizi, misurata tramite appositi strumenti atti a rilevare quanto effettivamente gli stessi incidano sulle vendite del prodotto principale, che rimane però ancora il fulcro dell'intera offerta. Associare, a questo punto del percorso, la fornitura di servizi ad un centro di costo non è fondamentalemente sbagliato. L'azienda punta infatti ad offrire valore aggiunto al prodotto tramite servizi, con l'obiettivo dichiarato di poter così piazzare più macchinari a parità di tecnologia, sfruttando come leva appunto i servizi.

9

L'efficienza non si limita alla sola struttura della gestione, ma include anche la possibilità di espandere l'offerta dei servizi stessi, valutando quanto incidano nelle vendite del prodotto.

A questo punto l'azienda ha tutti gli strumenti per cambiare l'intera ottica che fa capo alla fornitura di servizi: da centro di costo a opportunità di poter generare profitto attraverso un'offerta adeguata.

10

2.3.2 Consolidamento della Struttura Interna

Arrivati a questo punto l'azienda, grazie a misuratori di performance interni o spinta dal successo ottenuto da aziende concorrenti che hanno visto aumentare i loro profitti con l'offerta di servizi correlati, è orientata verso il consolidamento della propria posizione all'interno dello stesso mercato. Preso atto del fatto che quello dei servizi è un mondo che può offrire molto, il problema fondamentale è capire come poterlo sfruttare a proprio vantaggio nel migliore dei modi, tramite un progetto tanto efficiente quanto profittevole.

Secondo le ricerche svolte su un campione di aziende produttrici di macchine utensili americane (Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services"), esistono due grossi ostacoli che le aziende colgono nel momento in cui si apprestano ad intraprendere questa strada.

La prima è quella riferita alla difficoltà che incontrano, in particolar modo nella figura dei manager, nel modificare la propria tipologia di offerta, passando dal prodotto al servizio come core business.

Come già osservato nei capitoli precedenti, non si tratta solamente di adattare l'azienda affinché sia efficiente nella fornitura e produzione di nuovi servizi; la parte più difficile è bensì capire che il prodotto, centro della precedente offerta, diventa sotto questa nuova ottica solo un mezzo con il quale proporre al cliente la propria offerta di servizi.

Aziende molto orientate al prodotto, composte per lo più da "piccole" realtà come quelle italiane risentono in misura maggiore di questo cambiamento, il quale limita fortemente l'entusiastica spinta

iniziale necessaria alla transizione “culturale” di cui si sta parlando. L’azienda deve imparare come vendere quello che prima era tutt’uno con il prodotto, una sorta di bundle che si sentiva obbligata a offrire se non voleva perdere clientela a favore dei competitors; questo non è un cambio di mentalità semplice neppure per aziende molto più grosse di quelle presenti storicamente nel nord-

11

est italiano, territorio spesso caratterizzato da aziende-famiglia a cui fa capo lo storico “Padrone” non molto incline o propositivo a soluzioni tanto rivoluzionarie.

Un cambiamento nella struttura interna, con una business unit dedicata esclusivamente all’offerta dei servizi può aiutare in maniera evidente questo tipo di transizione, offrendo di fatto un distacco già nativo dal prodotto a favore del servizio.

La seconda difficoltà emersa dallo studio (Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services") riguarda quella di creare una infrastruttura efficiente che elargisca i servizi.

In una dimensione prettamente locale questa difficoltà si nota molto meno; viceversa per un’azienda che opera su scala mondiale questo può essere un ostacolo di un certo rilievo. Garantire un servizio infatti necessita anche di un know-how quantificabile in termini di standardizzazione dei servizi, con benchmark interni o esterni (certificazioni). Serve poi una organizzazione che operi su ampia scala, quindi personale differente per i differenti mercati nei quali l’azienda opera.

Molte aziende a questo punto scelgono di associarsi ad altre fornitrici di servizi, creando quindi Network di aziende o Joint Ventures. Questo tipo di soluzione ha, come ogni cosa, i propri vantaggi e svantaggi: se da un lato limita la necessità dell’azienda di mutare la propria struttura operativa (nuovo personale specializzato, filiali, inserimento in nuovi canali) snellendo di fatto gran parte del processo, dall’altro essa vede fortemente ridimensionato il proprio ruolo all’interno dello stesso, rischiando nel contempo di perdere preziose informazioni che un contatto diretto con il cliente, così come una soluzione prettamente integrata, potrebbe fornire.

La chiave di tutto resta comunque la capacità dell’azienda nel riuscire a quantificare numericamente i complessi meccanismi che intercorrono nella progettazione e offerta dei servizi, avendo quindi la stima precisa dell’efficienza degli stessi in relazione al prodotto offerto.

Consolidando la propria posizione in maniera virtuosa, essa può quindi affacciarsi a questo nuovo mercato e farlo proprio. Solo attraverso una struttura adeguata allo scopo tutto questo è possibile,

12

unita ad una visione sempre più orientata al servizio. Una volta padrona di tutto questo l’azienda è pronta per affrontare questo nuovo mercato ed espandere la propria offerta di servizi.

13

2.3.3 Espansione: Relationship-Based Services, Process Centered Services

Una volta ottenuta una struttura organizzativa adatta, l’azienda può ora sostanzialmente percorrere due tipi di strade o, per meglio dire, due tipologie di orientamenti che però non si escludono a vicenda poiché l’azienda potrebbe benissimo modificare la propria offerta seguendo entrambe le direzioni, oppure iniziare con una e poi mutare nell’altra. C’è da sottolineare anche il fatto che negli studi svolti (Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services") non è emersa una chiara dinamica temporale che potesse far ipotizzare una sequenza ben precisa nella scelta dei due orientamenti. E’ la stessa azienda, in base alle proprie caratteristiche e preferenze, a tracciare la propria strada.

Delle due, la prima riguarda sostanzialmente la modalità con cui viene proposto il prezzo del servizio offerto: non più basato sulle operazioni svolte di volta in volta (*transaction-based services*) ma bensì instaurando con il cliente un rapporto di relazione duraturo (*relationship-based services*), offrendo dei pacchetti comprensivi dei servizi necessari a garantire il buono stato e rendimento della macchina

utensile (venduta dalla stessa azienda oppure, perché no, acquistata dal cliente da altre fonti). Il prezzo di questi pacchetti non è però più basato sul costo dei singoli interventi (per esempio supponendo di dover fare, in media, un certo numero di “uscite” in un periodo) ma bensì sulla qualità del pacchetto offerto, dove una delle principali discriminanti potrebbe essere il tempo che intercorre tra il guasto e l'intervento di riparazione.

Offrire un pacchetto completo di assistenza al cliente diventa fonte di profitto nel momento in cui l'azienda è in grado di valutare attentamente e prevedere quindi le possibilità che la macchina venduta possa guastarsi, situazione che si può assumere alla pari di una polizza assicurativa sul prodotto venduto.

Il cliente paga per un servizio che, per assurdo, potrebbe neppure essere svolto una singola volta nell'arco di vita del prodotto. Un'azienda in grado di gestire professionalmente una valutazione del rischio di rottura del singolo pezzo, tramite procedure di controllo qualità e progettazione interna

14
totale della macchina, potrebbe trarre enormi opportunità da un'offerta “all-inclusive”. Il rovescio della medaglia è che, come accennato in precedenza, il cliente tende sempre a non cogliere il valore dell'offerta, pretendendo questo tipo di servizi già inclusi al momento dell'acquisto. Sarà compito dell'azienda riuscire a valorizzarli nel modo giusto.

La scelta di offrire questo tipo di servizi viene il più delle volte motivata da una precisa volontà di sfruttare quelle che possono essere delle infrastrutture dedite ai servizi preesistenti; l'ottimizzazione la conseguente riduzione dei costi può avvenire tramite economie di scala, applicabili però soprattutto per grosse realtà aziendali, oppure sfruttando le curve di apprendimento ed economie di rete.

La seconda strada riguarda invece l'oggetto dell'offerta dei servizi: passare dai servizi basati unicamente sul prodotto offerto (*Product-oriented services*) all'applicare gli stessi all'intero processo di produzione del cliente (*End-User's process-oriented services*).

Delle due è questa la strada più difficile da percorrere, ma è anche quella in grado di offrire i profitti maggiori. Assumere la gestione dei processi del cliente offre infatti moltissime opportunità, sia in termini economici che di know-how aziendale. Assieme al cliente l'azienda può sviluppare nuove soluzioni che può benissimo proporre ad altri clienti anche se, come è emerso durante alcune interviste, ogni realtà è difficilmente applicabile ad altre, anche se con business affini o identici. Il prodotto che viene offerto, inteso come macchina o parco macchine, non diviene più centro dell'intera offerta ma bensì parte, spostando il fulcro della stessa ad una “soluzione” globale per i processi del cliente. Una soluzione non necessariamente chiavi in mano, ma molto spesso creata a spalla a spalla con il cliente. In questa situazione l'azienda può sfruttare a suo vantaggio le competenze proprie nello sviluppo del prodotto e adattare alle necessità del cliente.

Spesso sono proprio i clienti a spingere l'azienda ad offrire soluzioni di questo tipo tramite precise richieste di servizi atti a gestire l'intero processo produttivo.

15

L'offerta però, a questo punto, non si deve limitare a una semplice soluzione integrata: un rapporto di fiducia sempre più grande con il cliente potrebbe aprire le porte ad altri tipi di servizi, come consulenze di varia natura (come quella finanziaria) che necessitano però strutture e personale adeguato.

Necessaria è poi una rete di distribuzione in grado di supportare le necessità ed esigenze dei propri clienti. L'azienda a tal proposito può pensare di espandere la propria posizione e dimensione integrando al suo interno altre aziende, o diventandone proprietaria o tramite un patrocinio di controllo sulle stesse.

16

Capitolo 3

3.1 Analisi dei Dati

Per cercare di avere il quadro più o meno verosimile delle aziende produttrici di macchine utensili operanti nel Veneto è stato creato allo scopo un questionario di 23 domande (vedere Allegato 1) atte a ripercorrere le tematiche affrontate nei capitoli precedenti. Somministrato inizialmente a 25 aziende venete iscritte all'associazione UCIMU, che ha patrocinato l'iniziativa, è stato poi codificato opportunamente tramite variabili e gestito tramite piattaforma SPSS per cogliere correlazioni significative tra le stesse.

UCIMU, l'associazione dei costruttori italiani di macchine utensili, robot, automazione e di prodotti a questi ausiliari (CN, utensili, componenti, accessori) si propone di tutelare gli interessi della categoria promuovendo la crescita e la diffusione della cultura imprenditoriale con l'offerta di servizi costantemente aggiornati alle esigenze delle imprese del settore.

Alle associate, che coprono circa il 70% del made in Italy settoriale, UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE rende infatti disponibile, anche attraverso la competenza delle società partecipate, un sostegno specialistico per ciascuna delle materie in cui si articola l'attività aziendale.

D'altra parte, come rappresentante ufficiale e reale dell'industria italiana del settore, l'associazione si fa ambasciatore, in ogni parte del mondo, della più avanzata tecnologia made in Italy.

In questo senso, ai suoi interlocutori UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE assicura sempre piena collaborazione coerentemente con un'offerta che risulta frutto del pronto adeguamento delle imprese produttrici ai mutamenti della domanda attraverso un costante impegno nella ricerca

17

tecnologica, nel marketing, nella ottimizzazione della assistenza postvendita. (fonte: <http://www.ucimu.it/ucimu/ita/index.cfm?id=14>).

Per una struttura più comprensibile è stato suddiviso in 4 macroaree:

□ **Anagrafica Aziendale:** contenente alcune informazioni sull'azienda, come il numero di dipendenti, clienti e fatturato;

□ **Aspetti Strategici:** l'azienda è invitata a offrire il proprio parere in merito ad alcune scelte strategiche, per comprendere meglio in che direzione si sta muovendo l'azienda;

□ **L'offerta:** in questa sezione l'azienda esprime alcuni dati in merito all'offerta di servizi, come la composizione, prezzi e fatturato da essi creato.

□ **Lo sviluppo dei servizi – L'organizzazione e i dipendenti:** la più corposa delle quattro serve per capire come l'azienda sia strutturata al proprio interno in relazione all'offerta di servizi.

18

3.1.2 Quadro generale delle imprese oggetto dell'indagine

Anche se il numero delle aziende alle quali è stato somministrato il questionario è estremamente basso se rapportato al numero di variabili codificate, è stato comunque fatto un lavoro atto ad offrire una interpretazione verosimile, applicata alla realtà veneta, di tutto quello che la didattica ha presentato durante questi anni. Essa è comunque abbastanza giovane e attuale, con il più delle volte focalizzata su enormi industrie statunitensi che poco hanno a che spartire con quelle presenti nel Veneto.

Le aziende prese in oggetto, ovvero quelle che hanno restituito il questionario compilato correttamente, sono 9.

L'analisi dei dati verrà presentata sostanzialmente attraverso due metodologie differenti: la prima, descrittiva, atta a presentare i dati raccolti, mentre la seconda servirà per cogliere e segnalare eventuali dipendenze tra le variabili in gioco.

19

3.1.3 Le fonti di errore

Come è noto, ogni dato statistico è affetto da un potenziale errore.

Per quanto concerne i dati ottenuti nel corso di questa ricerca, gli errori presenti sono fondamentalmente distinguibili in due tipologie:

□ **l'errore campionario**, che deriva sostanzialmente dal fatto che non l'intera popolazione, ma soltanto una porzione di essa viene sottoposta alla rilevazione; si può limitare e "gestire" questo tipo di errore pianificando in maniera accurata il disegno campionario. Il ricercatore ha sempre una chiara consapevolezza della presenza dell'errore derivante dal campionamento ;

□ **l'errore non campionario**, le cui cause si trovano lungo tutte le fasi del processo di produzione dell'informazione statistica: l'intervistato può interpretare erroneamente un quesito e fornire un dato non corretto, omettere una risposta o rispondere due volte allo stesso quesito, mettendo in difficoltà l'incaricato alla registrazione dei dati che può, di conseguenza, caricare un valore errato (anche per semplice distrazione). Questo errore è il più preoccupante, in quanto risulta più complicato da gestire.

L'errore campionario e l'errore non campionario concorrono nel determinare l'errore totale. In questa ricerca molta enfasi va ricondotta all'errore campionario dato che, purtroppo, si ha solamente il parere di una piccolissima parte delle aziende venete produttrici di macchine utensili, in contrapposizione però ad un numero elevato di variabili ordinali, quantitative e nominali. Questo logicamente va a impoverire il valore stesso della ricerca, ma è stato un fenomeno prettamente derivato dalla situazione economica del periodo nel quale il questionario è stato somministrato, che ha visto più della metà delle aziende contattate originariamente chiudere per liquidazione volontaria, essere a corto di personale perché in cassa integrazione e in linea di massima poco disposta a impiegare tempo per partecipare alla ricerca.

20

3.1.4 Modalità di caricamento dei dati raccolti

Il caricamento dei dati relativi ai questionari raccolti è stato effettuato su foglio elettronico in Excel. Per completezza, è stato indicato in ogni riga anche il giorno in cui il questionario è stato restituito, accanto al nominativo del referente e a quello dell'azienda di cui è dipendente. I questionari sono stati ordinati tramite un ordine cronologico.

Nel caso fossero presenti dati mancanti oppure scelte multiple o generalmente errori non campionari, è stata mia premura ricontattare telefonicamente il referente e sistemare i dati direttamente sul foglio di Excel.

Una volta codificati correttamente tutti e nove i questionari, dal foglio di Excel si è passati all'elaborazione via PASW Statistics, programma di data mining a pagamento sviluppato da SPSS Inc (<http://www.spss.com/>).

21

3.2 Analisi Descrittiva dei Dati

3.2.1 Anagrafica

Tramite la prima parte del questionario, quella riferita ai dati anagrafici delle aziende, è emerso che il campione è composto da aziende tutte indipendenti, con oltre 100 clienti presenti sia in Italia che all'estero, con un numero di dipendenti variabile ma in grossa parte compreso tra i 51 e i 250 (77.8%) e con un fatturato che mediamente si assesta tra i 20 e i 50 Milioni di euro (66,7%)

22

3.2.2 Aspetti Strategici

Per semplicità, da questo momento in avanti nel corso dell'analisi descrittiva dei dati raccolti, suddividerò la stessa in base alla domanda presente nel questionario.

3.2.2.1 Quali sono le principali sfide gestionali che l'impresa sta affrontando attualmente?

Il cliente e la quota di mercato sono da sempre i cardini sui quali l'azienda costruisce la propria fortuna. Non sorprende quindi che questa visione sia condivisa da quasi tutte le aziende coinvolte nella ricerca.

23

Il miglioramento organizzativo interno, visto precedentemente essere uno dei fulcri tramite il quale l'azienda riesce a rendere profittevoli i servizi offerti, è considerata, alla stregua del miglioramento della tecnologia del processo, una delle sfide gestionali più condivise. Da notare però come il miglioramento della tecnologia di processo sia considerata più importante di quella organizzativa. Conferma la si ha anche nel dato successivo che vede un parere quasi unanime nell'affermare che lo sviluppo di nuove tecnologie incentrate sul prodotto sia un aspetto fondamentale all'interno dell'azienda.

24

Le aziende, tranne un singolo caso, sembrano poco attratte all'idea di cedere attività di outsourcing a partner esterni.

25

3.2.2.2 Valuti il suo grado di accordo circa le seguenti affermazioni relativamente alla sua azienda

Le aziende sembrano cogliere nel servizio uno strumento tramite il quale potersi sia differenziare da aziende concorrenti sia un mezzo per fidelizzare il cliente o comunque tramite il quale instaurare un rapporto proficuo di collaborazione.

26

Il problema è però che questa consapevolezza non viene poi convertita in uno sfruttamento degli stessi al fine di aumentare il proprio profitto. Come si evince da questi grafici, non tutte le aziende che hanno partecipato alla ricerca vedono nei servizi uno strumento utile per aumentare il fatturato.

3.2.3 L'offerta

3.2.3.1 Del vostro fatturato, qual è la parte (in percentuale sul totale) realizzata attraverso i servizi?

In media, anche a dimostrazione di quanto visto sopra, la parte del fatturato generata dai servizi è del 10% circa. Attualmente il business principale delle aziende coinvolte è incentrato unicamente sul prodotto.

27

3.2.3.2 Sul totale del fatturato realizzato con i servizi, quale percentuale proviene dai seguenti servizi?

Analizzando nella sua completezza la distribuzione del fatturato inerente ai servizi notiamo che essi sono nella maggior parte dei casi collegati direttamente al prodotto, anche se con una variabilità molto elevata.

3.2.3.3 Quale metodo adottate per calcolare i prezzi dei servizi?

Le aziende usano, nel 77% dei casi analizzati, i costi sostenuti per produrre i servizi come metodo per prezzare gli stessi.

28

3.2.3.4 Quali servizi offrite alla vostra clientela?

Qui sopra sono raggruppati i servizi offerti da tutte le aziende prese in esame. Trattasi di servizi che l'azienda in un certo senso è costretta ad offrire, sia per obblighi giuridici sia perché standard nelle offerte di vendita di questo tipo; se infatti non venissero offerti, il cliente sarebbe sicuro di trovare

29

una offerta simile che li includa gratuitamente da un'azienda concorrente. Sicuramente non sono servizi che generano profitto.

30

Raccolte invece nei grafici soprastanti, si riconoscono offerte di servizi in grado di generare profitti o comunque in grado, potenzialmente, di generarli. Sarà oggetto dell'analisi successiva quella di capire se l'offerta o meno degli stessi può avere come conseguenza diretta l'incremento del profitto aziendale oppure no.

31

3.2.3.5 Secondo gli obiettivi aziendali, quale sarà la parte del fatturato realizzato con i servizi fra 5 anni?

Rispetto alla situazione attuale si vede un incremento, in media, della parte del fatturato realizzato dai servizi. Si passa infatti dal 10% al 27% circa, con una variabilità minore. Questo denota che le stesse aziende, in linea di massima, paiono intenzionate a sviluppare profitto utilizzando i servizi.

32

3.2.4 Lo sviluppo dei servizi – l'organizzazione e i dipendenti

3.2.4.1 Per quanto riguarda l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi:

Da questo diagramma a barre si nota ancora una volta come il prodotto sia centro del business: il servizio infatti è un surrogato del prodotto, non viene gestito come centro di ricavo ma il più delle volte come centro di costo e, cosa importantissima, non esiste una struttura dedicata completamente allo sviluppo dei servizi in quanto essa appare demandata all'interno di vari reparti.

3.2.4.2 Valuti quanto l'effetto dei seguenti fattori sia POSITIVO sulle vostre scelte (attuali o future) di offrire e sviluppare servizi

Nei grafici seguenti si deduce come le aziende siano concordi nel riconoscere nei servizi una fonte alternativa di profitto. Il problema purtroppo è che vedono questa caratteristica come una scelta

33

obbligata da specifiche esigenze dei clienti e molte volte dettata dalle caratteristiche intrinseche di complessità dei prodotti offerti. Le aziende non vedono nei servizi un modo per fare profitto in maniera stabile ed efficiente e da tutto questo si evince un quadro abbastanza chiaro, dove le stesse non hanno le motivazioni per puntarvi in maniera decisa come invece potrebbero fare. La causa di tutto questo potrebbe essere imputata al fatto che all'interno delle aziende non è ancora attivi un centro dedicato ai servizi in grado di misurare performance e incidenza dei servizi sulla vendita dei prodotti.

34 35

3.2.4.3 Valuti quanto l'effetto dei seguenti fattori sia NEGATIVO sulle vostre scelte (attuali o future) di offrire e sviluppare servizi

36

Da questa indagine non emergono molti dati chiari in merito alle cause che ostacolano le aziende nella implementazione e nell'offerta di nuovi servizi. Emerge soprattutto cosa NON ostacola, almeno nelle impressioni, l'azienda: sicuramente non gli installatori ed i distributori. Per il resto le opinioni sono abbastanza confuse e poco marcate. Si può comunque notare come 4 aziende su 9 credano che l'aspetto gestionale nell'offerta dei servizi sia un fattore critico, a ragione visto che è proprio sotto questo punto di vista che l'azienda deve evolversi se vuole ottenere profitti dai servizi offerti, come è stato più volte sottolineato all'interno della parte teorica di questa ricerca. La mancanza di personale dedicato e specializzato è un altro elemento importante che blocca le aziende, forse anche dettato dal periodo non certo favorevole per investimenti di questo tipo.

37

3.2.4.4 Quali sono i canali distributivi utilizzati per la distribuzione dei servizi?

38

Da questa indagine, centrata sulla rete distributiva dei servizi, si può facilmente capire come le aziende supportino direttamente la distribuzione dei servizi, in special modo per quel che riguarda il territorio italiano. Per l'estero, da cui alcune delle aziende intervistate derivano anche l'80% del proprio fatturato, tendono a rifiutare qualsiasi tipo di joint ventures o accordi con altre aziende a favore di una rete di tipo periferica ma sempre direttamente collegata all'azienda. Si è visto come le infrastrutture siano un altro aspetto fondamentale per offrire servizi profittevoli, quindi anche sotto

questo punto di vista le aziende prese in oggetto sembrano ancora non avere una struttura in grado di supportare in maniera efficiente questo tipo di attività.

39

3.2.4.5 Quanto valide sono le seguenti affermazioni riguardanti la Sua organizzazione?

40

Le aziende intervistate, e qui si ha una ulteriore conferma, offrono servizi con il cliente e per il cliente. L'offerta probabilmente, anche a seguito delle indagini precedenti, è solo conseguenza di specifiche richieste del cliente e non una ex novo proposta allo stesso. Continua il rifiuto netto a cooperare con altre aziende per la fornitura e sviluppo dei servizi a favore di un processo completamente interno all'azienda, ma non strutturato in maniera adeguata per valutare performance ed incidenza sulle vendite, come sottolineato anche dalle osservazioni viste precedentemente.

41

3.2.4.6 Quanto valide sono le seguenti affermazioni per quanto riguarda l'atteggiamento delle vostre risorse umane dedicate al servizio al cliente?

42

Secondo le aziende intervistate, il loro personale front-end si rapporta in maniera efficiente al cliente, con conoscenze tecniche in grado di garantire soluzioni tempestive alle varie problematiche del cliente. Non si capisce però come mai ben 5 aziende su 9 non riconoscano, tra i loro dipendenti, figure che abbiamo la percezione di loro stessi come problem solver.

43

3.2.4.7 Valuti le seguenti performance della sua azienda

E' indubbiamente un situazione un po' particolare quella che si è venuta a creare in questo ultimo anno, con un periodo di crisi che ha colpito moltissime aziende. E' logico che se le aziende che producono beni sospendono gli ordini, a risentirne in maniera diretta sono le aziende che producono i macchinari per la loro attività. E' sotto quest'ottica che va letto questo grafico, che vede le aziende schierarsi quasi tutte su valori medi della scala Likert (da 1 a 7). Il fatturato medio pare essere migliorato leggermente, mentre il profitto si mantiene su livelli identici rispetto a 3 anni fa. Il fatturato, anche se in media leggermente superiore a quello della media del settore, non offre poi un profitto in grado di elevare le aziende rispetto alle altre sotto questo punto di vista. L'unica voce ad offrire una varianza più ampia è quella relativa al fatturato medio rispetto a 3 anni fa, anche questo forse per colpa del periodo di crisi economica.

44

3.2.4.8 Quanto valide sono le seguenti affermazioni per quanto riguarda le strategie adottate dalla vostra organizzazione? Nella nostra azienda si pensa che...

Offerta basata sul cliente, cliente come centro dell'universo dell'offerta, cliente come oggetto di una relazione a lungo termine: sono considerazioni che emergono in questo punto dell'indagine e vedono concordi tutte le aziende intervistate. Sono le stesse leve che dovrebbero spingere l'azienda a modificare la propria offerta di servizi a favore di questo legame, per creare valore durante tutto il ciclo di vita del prodotto e affiliaresi i clienti.

45

3.2.4.9 Quanto vere sono le seguenti affermazioni , per quanto riguarda la Sua azienda?

46

Ulteriore conferma di come il prodotto (macchina) sia ancora centro dell'offerta e i servizi siano complemento dello stesso, atti solamente a permettere una differenziazione rispetto ai competitors e fornire quindi valore aggiunto. I servizi vengono prodotti ed erogati sfruttando le risorse umane risiedenti all'interno dell'azienda, tramite apposite strutture che però non si possono definire

business unit ma il più delle volte sono composte da personale che ha altre mansioni (produzione, commerciale etc). Una struttura adeguata, come già sottolineato più volte, permette all'azienda di capire quanto il servizio possa essere importante per generare profitto in maniera diretta ed indiretta
47

(aumentando le vendite del prodotto). Non sorprende quindi l'opinione alquanto discordante per quanto riguarda l'importanza del pacchetto servizi offerto sulle vendite del prodotto: è impossibile, senza strumenti in grado di misurarlo, quantificare la stretta correlazione tra i due elementi. La resistenza nell'allearsi con altre aziende per offrire servizi viene ribadita ulteriormente, così come viene ribadito lo stretto legame che intercorre tra l'azienda ed il cliente per quanto riguarda la produzione del prodotto e dei servizi ad esso annessi. Non si vede, per concludere, alcuna volontà da parte delle aziende ad offrire servizi che vadano al di là delle competenze proprie aziendali.

3.2.4.10 A cosa è indirizzata la maggior parte del vostro budget destinata alla ricerca?

Risposte in linea con quanto visto finora. Le aziende non investono che una minima parte del budget destinato alla ricerca nei servizi. Essi infatti vengono sviluppati solo dietro richiesta specifica del cliente, oppure offerti all'interno di un pacchetto che però non crea profitto in quanto, solitamente, standard per questo tipo di prodotti.

48

3.2.4.11 In che modo cercherete nel futuro di aumentare l'offerta dei servizi?

Quadro in linea con quanto analizzato finora quello che si delinea in questa ultima domanda del questionario: le aziende sono ben disposte verso l'implementazione di nuovi servizi, ma sfruttando solamente le risorse interne, evitando accordi con altre aziende o inglobandole al loro interno.

49

3.3 Correlazioni significative ed altre informazioni ottenute

Analizzando i questionari ricevuti sono state riscontrate alcune dipendenze significative. Di seguito quelle più utili a capire quali potrebbero essere gli elementi che influenzano, in positivo o in negativo, l'offerta di servizi:

Numero Dipendenti * Numero dei Servizi offerti

Tavola di contingenza

Conteggio

	Numero dei Servizi offerti					Totale
10	11	13	14	16		
Numero Dipendenti	20-50	1	0	0	0	1
51-250	4	1	1	1	0	7
Oltre 1000	0	0	0	0	1	1
Totale	5	1	1	1	1	9

Misure di direzione

Valore	D di Somers	E.S. asint. ^a	Simmetrica	,537	,178
Ordinale per ordinale	Dipendente Numero Dipendenti	,423		,225	
Dipendente Conteggio Internamente		,733		,208	

a. Senza assumere l'ipotesi nulla.

Misure di direzione

T appross. ^b	D di Somers	Sig. appross.	Simmetrica	1,693	,090
Ordinale per ordinale	Dipendente Numero Dipendenti	1,693		,090	

Dipendente Conteggio Internamente 1,693 ,090

b. Viene usato l'errore standard asintotico in base all'assunzione dell'ipotesi nulla.
50

Misure simmetriche

Valore		E.S. asint. ^a
Ordinale per ordinale	Gamma	1,000 ,000
Correlazione di Spearman	,600	,207
Intervallo per intervallo	R di Pearson	,759 ,167
N. di casi validi		9

a. Senza assumere l'ipotesi nulla.

Misure simmetriche

T appross. ^b		Sig. appross.
Ordinale per ordinale	Gamma	1,693 ,090
Correlazione di Spearman	1,984	,088 ^c
Intervallo per intervallo	R di Pearson	3,089 ,018 ^c
N. di casi validi		

b. Viene usato l'errore standard asintotico in base all'assunzione dell'ipotesi nulla.
c. In base all'approssimazione normale.

Come si può facilmente evincere dalle tabelle ma soprattutto, in maniera più rapida, dal grafico, all'aumentare del numero dei dipendenti aumenta direttamente, ed in maniera positiva, anche il numero dei servizi offerti internamente.

51

Fatturato * Numero dei Servizi Offerti

Tavola di contingenza

Conteggio		Totale					
Numero dei Servizi offerti							
10	11	13	14	16			
Fatturato	5-20Mln	1	0	0	0	0	1
	20-50Mln	4	1	1	0	0	6
	50-250Mln	0	0	0	1	1	2
	Totale	5	1	1	1	1	9

Misure di direzione

Valore		E.S. asint. ^a
Ordinale per ordinale	D di Somers	Simmetrica ,696 ,122
Dipendente Fatturato	,615	,169
Dipendente Conteggio Internamente	,800	,166

a. Senza assumere l'ipotesi nulla.

Misure di direzione

T appross. ^b		Sig. appross.
Ordinale per ordinale	D di Somers	Simmetrica 2,735 ,006
Dipendente Fatturato	2,735	,006
Dipendente Conteggio Internamente	2,735	,006

b. Viene usato l'errore standard asintotico in base all'assunzione dell'ipotesi nulla.

Misure simmetriche

Valore		E.S. asint. ^a
Ordinale per ordinale	Gamma	1,000 ,000
Correlazione di Spearman	,764	,148
Intervallo per intervallo	R di Pearson	,783 ,092
N. di casi validi		9

a. Senza assumere l'ipotesi nulla.

Misure simmetriche

T appross. ^b			Sig. appross.
Ordinale per ordinale	Gamma		2,735 ,006
Correlazione di Spearman		3,130	,017 ^c
Intervallo per intervallo	R di Pearson		3,335 ,013 ^c

N. di casi validi

b. Viene usato l'errore standard asintotico in base all'assunzione dell'ipotesi nulla.

c. In base all'approssimazione normale.

Ad ulteriore conferma arriva poi anche la relazione positiva tra Fatturato e numero di servizi offerti, a testimonianza del fatto che le dimensioni dell'azienda sono un fattore critico per la qualità dell'offerta dei servizi. Servizi più evoluti, come sarà illustrato di seguito, sono infatti proposti solamente da aziende caratterizzate da dimensioni maggiori, sia in termini di fatturato che di dipendenti.

53 54

Capitolo 4**4.1 Conclusioni con raffronto Dati-Teoria: cosa emerge?**

Nel corso della parte teoria affrontata in tutto il capitolo 2, si è visto come esista un percorso ben delineato, gestito da leve di spinta e obiettivi che portano l'azienda ad affrontare la tematica dell'offerta dei servizi in modo sempre più efficiente e profittevole. Come già descritto, si parte da una situazione di consapevolezza del potenziale dei servizi per poi arrivare ad una situazione in cui il prodotto, da fulcro dell'offerta, diventa solo mezzo per offrire al cliente soluzioni di gestione dell'intero processo produttivo. Adattare questo modello, proposto da Oliva e Kallenberg e basato su dati raccolti basati su imprese statunitensi, alla realtà italiana del nord-est è alquanto difficile: da quel che emerge dai nostri dati, pochi per trarre conclusioni definitive ma comunque specchio di una realtà che pare essere condivisa dall'intero lotto analizzato, si ha un quadro d'insieme che ci restituisce l'azienda produttrice di macchine utensili veneta ancora ferma al primo step di questo percorso. Essa opera attivamente all'interno del mercato dei servizi, con offerte standard di servizi o comunque dietro richiesta del cliente, sul quale costruisce sia un prodotto personalizzato sia un pacchetto di servizi ad esso collegato. Il prodotto è la parte centrale dell'offerta ed i servizi profusi servono unicamente per differenziare l'offerta dai competitors e creare valore aggiunto. Sono in generale servizi che non generano profitto ma servono solo a far vendere il prodotto.

Si è riscontrato che non esiste, se non in minima parte, una business unit completamente dedicata alla produzione e offerta di servizi; se essa esiste, è comunque composta da personale che appartiene ad altre business unit e comunque non è centro di ricavo ma di costo. Una tale organizzazione, ed è stato più volte sottolineato, non permette una gestione efficiente né di misurare performance che abbiano come oggetto i servizi. Senza una idea di quanto i servizi possano offrire per quanto riguarda la vendita del prodotto, l'azienda non sarà mai in grado di valutare oggettivamente quanto convenga investire in una struttura societaria differente, con alto grado di specializzazione manageriale che accompagni l'offerta dei prodotti attraverso servizi ad hoc.

Attualmente le aziende intervistate comprendono l'utilità dei servizi in termine di "incentivo per il cliente all'acquisto del prodotto", ma non ne valorizzano quantitativamente il ruolo all'interno dello stesso processo di vendita; questo perché il ruolo centrale del prodotto, inteso come macchina, non viene messo in discussione, relegando i servizi allo scomodo ruolo di complemento allo stesso.

Trovare le cause di questa situazione non è semplice né obiettivo di questa ricerca. Sicuramente le aziende venete pagano la loro stessa natura, ovvero quella di aziende costruite da imprenditori di

55

derivazione quasi sempre operaia, quindi non sempre volti a gestione di tipo manageriale o comunque con un'ottica incentrata sul prodotto e la sua realizzazione. Lo studio proposto, come già ricordato, è

basato in gran parte su realtà statunitensi che come insita caratteristica hanno quella di essere enormemente più grandi delle aziende presenti sul territorio italiano, quindi con caratteristiche profondamente differenti sia a livello gestionale che a livello produttivo/economico. Come si è visto, infatti, le dimensioni reddito e numero di dipendenti sono fattori che influiscono direttamente sulla quantità e qualità dell'offerta di servizi: più grande è l'azienda sotto questi punti di vista e più essa riesce a trarre profitto dai servizi con una gestione efficiente degli stessi.

Quello che non cambia è comunque la potenzialità offerta dai servizi, se intesa come possibilità di creare profitto non solo dal prodotto ma da una offerta ad ampio raggio che vada non solo a coprire la parte "tecnica" dei processi del cliente, ma si estenda anche dall'intero processo produttivo fino ad inglobare consulenze di tipo finanziario e gestionale.

4.2 Quali i passi successivi? Verso l'acquisizione dei Processi del Cliente?

Difficile capire e prevedere i passi successivi rispetto al cammino descritto all'interno degli studi di Oliva e Kallemberg; gli stessi autori, nel corso della loro analisi, fanno notare che assumere interamente i rischi e la responsabilità dell'intero processo produttivo del cliente è una strada che ancora nessuna azienda, all'epoca della ricerca, aveva compiuto. Si tratta sostanzialmente dell'ultimo passo che porta ad una metamorfosi completa dove inizialmente si ha un'azienda fondata sul prodotto e come risultato finale una pure service organization, incentrata per l'appunto sul processo produttivo del cliente. E' un territorio ancora inesplorato, non solo per l'industria soggetto di questa analisi.

56

Ringraziamenti

Per la riuscita di questa ricerca, l'elemento chiave era avere il maggior numero di aziende disponibili ad offrirci parte del loro prezioso tempo per la compilazione del questionario: un ringraziamento sentito va quindi a tutte quelle persone che in maniera gentile e disponibile si sono rese partecipi di questo lavoro. Per logici motivi di privacy e dando seguito alla anonimità dei questionari non le posso citare ma spero tuttavia che leggendo questo documento si riconoscano.

Un ringraziamento al Professor Paiola per l'estrema pazienza e disponibilità dimostrata durante tutta la stesura e lavorazione della tesi.

Grazie anche al professor Luigi Fabbris per la interessantissima chiacchierata.

Last but not Least un ringraziamento a tutta la mia famiglia e famigliari, di cui logicamente fa parte Elisabetta ma che è sempre meglio specificare per non farla sentire esclusa da questo elenco, per avermi supportato in questa avventura universitaria.

57

Bibliografia

▣ Brax, S. (2005), "A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, pp. 142-155

□ Davies, A. (2004), "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 5, pp. 727-756.

□ Gebauer, H. (2008), "Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment–strategy configurations", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 278–291.

□ Jacob, F., and Ulaga, W. (2008), "The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 247-253.

□ Kotler, P. (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

□ Martin, C.R. Jr. and Horne, D.A. (1992), "Restructuring towards a Service Orientation: The Strategic Challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-38.

Mathieu, V. (2001), "Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 1, pp. 39-58.

Neu, W., and Brown, S., (2008), "Manufacturers forming successful complex business services", International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No. 2, pp. 232-251.

Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services", International Journal of Service Industry Management, Vol. 14, No. 2, pp. 160 -172.

58

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Questionario Service Infusion Ucimu - Asap

NB: Se la sua impresa appartiene ad un gruppo, le chiediamo di rispondere solo per l'impresa in cui lavora.

Introduzione – anagrafica aziendale

1. L'azienda per cui lavora è (contrassegni la casella):

- un'impresa indipendente
- un'impresa / filiale indipendente
- un'impresa / filiale non indipendente

2. Quanti clienti ha?

- Meno di 10
- 11 – 50
- 51 – 100
- Più di 100

3. Quanti dipendenti?

- Meno di 20
- 20 – 50
- 51 – 250
- 250 – 500
- 500 - 1.000
- Più di 1000

4. Qual è il fatturato?

- Meno di €5mln
- €5 – 20 mln
- €20 – 50 mln
- €50 – 250 mln
- €250 – 500 mln
- €500 - 1.000 mln
- Più di €1.000 mln

5. In quale settore opera l'azienda? _____

Aspetti strategici

6. Quali sono le principali sfide gestionali che l'impresa sta affrontando attualmente?

(1 = Meno Importante, 6 = Più Importante)

Sfide gestionali 1 2 3 4 5 6

aumentare la quota di mercato

aumentare la soddisfazione della clientela

59

migliorare l'organizzazione interna

migliorare la tecnologia di processo

sviluppare nuove tecnologie con lo scopo di migliorare il prodotto

individuare partner esterni cui "cedere" una parte dell'attività all'outsourcing

altro _____

altro _____

7. Valuti il suo grado di accordo circa le seguenti affermazioni relativamente alla sua azienda:

(MD = Molto disaccordo; D = disaccordo; LD = lieve disaccordo; LA = lieve accordo; A = accordo; MA = molto accordo)

Affermazione *MD* *D* *LD* *LA* *A* *MA*

nella nostra impresa il servizio costituisce un elemento centrale nella fedeltà della clientela

i servizi sono un fattore sostanziale per differenziarci dai concorrenti

i servizi contribuiscono sostanzialmente al nostro fatturato

la profittabilità dei servizi che eroghiamo è molto importante per noi

L'offerta

8. Del vostro fatturato, qual è la parte (in percentuale sul totale) realizzata attraverso i servizi?

_____ %

9. Sul totale del fatturato realizzato con i servizi, quale percentuale proviene dai seguenti servizi? (il totale deve essere 100%)

Tipo di servizio *% fatturato*

servizi collegati direttamente al prodotto (es: installazione, avviamento, after-sale)

servizi che ottimizzano l'uso del prodotto (es: ottimizzazione di processo, manutenzione)

altri servizi di supporto (es: consulenza, progettazione, ingegnerizzazione)

altro (specificare _____)

Totale 100%

10. Quale metodo adottate per calcolare i prezzi dei servizi?

(una sola risposta)

Metodo

Selezione

Non fatturiamo separatamente i servizi

In base ai costi sostenuti per produrre i servizi

In base al valore del servizio percepito dal cliente

Penale o bonus in base al valore economico creato in capo al cliente (es: risparmi di costo, miglioramento dei suoi processi, ...)

in base al rischio (es: in base alle conseguenze di malfunzionamenti dei prodotti)

altro (specificare _____)

60

11. Quali servizi offrite alla vostra clientela?

(contrassegnare l'opzione nel caso di produzione interna o di affidamento a un'azienda esterna)

<i>Servizio</i>	<i>Internamente</i>	<i>Outsourcing</i>
Installazione del prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Training all'uso del prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supporto tecnico call center	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Documentazione on line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ispezione e manutenzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garanzia prodotti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendita pezzi ricambio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servizi e consulenza finanziaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dismissione e recupero macchinari	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Upgrading e revamping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adattamento e personalizzazione del prodotto al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dimostrazione del prodotto / periodo di prova	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analisi costi / benefici per il cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seminari, lezioni per il cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vendita di prodotti usati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistenza e supporto di marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assistenza e supporto di ricerca e sviluppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Secondo gli obiettivi aziendali, quale sarà la parte del fatturato realizzato con i servizi fra 5 anni? (Dare la risposta in percentuale, ad esempio 80%)

_____ %

Lo sviluppo dei servizi – l'organizzazione e i dipendenti

13. Per quanto riguarda l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi:

<i>Organizzazione dei servizi</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>
Esiste una unità organizzativa dedicata esclusivamente allo sviluppo dei servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'unità organizzativa servizi viene considerata un centri di ricavo (non un centro di costo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esiste una figura specifica a capo dell'unità servizi (che non lavora anche in altre unità organizzative)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La responsabilità di sviluppare i servizi è integrata in vari reparti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppiamo servizi contemporaneamente / in modo parallelo al prodotto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da noi non c'è nessuno sviluppo dei servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Valuti quanto l'effetto dei seguenti fattori sia POSITIVO sulle vostre scelte (attuali o future) di offrire e sviluppare servizi:

(1 = irrilevante, 4 = mediamente importante, 7 = molto importante)

Fattori 1 2 3 4 5 6 7

61

- Calo dei margini di profitto sui prodotti
- Cambiamento nei bisogni della clientela
- Complessità e articolazione funzioni di prodotto
- Caratteristiche di stabilità del fatturato servizi
- Ampi margini di profitto dei servizi
- Migliorare i rapporti con la clientela
- Strategie di *outsourcing* da parte dei ns. clienti
- altro _____

15. Valuti quanto l'effetto dei seguenti fattori sia NEGATIVO sulle vostre scelte (attuali o future) di offrire e sviluppare servizi:

(1 = irrilevante, 4 = mediamente importante, 7 = molto importante)

Fattori 1 2 3 4 5 6 7

- Approccio di business e cultura manageriale
- Mancanza di personale operativo nell'offerta di servizi
- Difficoltà di fissare il prezzo dei servizi
- Resistenza da parte dei distributori / venditori
- Resistenza da parte dei clienti ad acquistare servizi
- Eccessivo potere contrattuale dei contractor
- Ruolo critico degli installatori indipendenti
- Costi di organizzazione di unità organizzative *ad hoc*
- altro _____
- altro _____

16. Quali sono i canali distributivi utilizzati per la distribuzione dei servizi?

(contrassegnare l'opzione nel caso del mercato nazionale e dei mercati esteri)

<i>Canale</i>	<i>Italia</i>	<i>Esteri</i>
Supporto diretto da parte dello stabilimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rete distributiva diretta periferica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Joint ventures</i> con imprenditori locali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rete di distributori sul territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rete di agenti sul territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Installatori indipendenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Installatori dipendenti dall'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
altro (specificare _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Quanto valide sono le seguenti affermazioni riguardanti la Sua organizzazione?

(1 = Non è affatto valida, 4 = Neutro, 7 = Validissima, oppure indicate "Non so")

Fattori 1 2 3 4 5 6 7

Il nostro processo di sviluppo servizi è chiaramente strutturato

Definiamo fasi chiare per lo sviluppo dei servizi

Il cliente è attivamente coinvolto nello sviluppo dei servizi

I nostri dipendenti hanno sufficienti competenze per svolgere le attività di contatto con la clientela

Svolgiamo attività di segmentazione della clientela

62

Collaboriamo spesso con i nostri clienti per sviluppare il servizio

facciamo parte di vari "networks" per lo sviluppo e fornitura di servizi

altro _____

altro _____

18. Quanto valide sono le seguenti affermazioni per quanto riguarda l'atteggiamento delle vostre risorse umane dedicate al servizio al cliente?

(1 = Non è affatto valida, 4 = Neutro, 7 = Validissima)

Atteggiamento 1 2 3 4 5 6 7

sono focalizzati sul cliente

sanno bene ascoltare e comunicare con i clienti

hanno le conoscenze tecniche necessarie per comunicare con i clienti

sono capaci di rispondere alle richieste specifiche dei clienti

hanno una mentalità di servizio al cliente

hanno una grande motivazione a migliorare il servizio

hanno la percezione di se stessi come problem solver (risolutori di problemi)

altro _____

19. Valuti le seguenti performance della sua azienda:

(1 = molto peggio, 4 = Neutro, 7 = molto meglio)

Performance 1 2 3 4 5 6 7

Fatturato medio in relazione alla media del settore

Fatturato medio attuale rispetto a tre anni fa

Profitto in relazione alla media di settore

Profitto attuale rispetto a tre anni fa

20. Quanto valide sono le seguenti affermazioni per quanto riguarda le strategie adottate dalla vostra organizzazione?

(1 = Non è affatto valida, 4 = Neutro, 7 = Validissima)

Nella nostra azienda si pensa che ... 1 2 3 4 5 6 7

Lo sviluppo della soddisfazione dei clienti e della fiducia sono le chiavi per gestire un'impresa di successo

La soddisfazione dei clienti ha un'alta priorità rispetto ad altri obiettivi aziendali

Il fatto di focalizzarsi sulla clientela fa parte della strategia della nostra organizzazione

Vendiamo servizi per risolvere i problemi dei clienti

Il nostro obiettivo è quello di creare valore per i nostri clienti durante tutto il ciclo di vita del prodotto

Il nostro obiettivo è quello di creare e sviluppare relazioni a lungo termine con i nostri clienti

63

altro _____

21. Quanto vere sono le seguenti affermazioni, per quanto riguarda la Sua azienda?

(1 = Non è vero, 4 = Neutro, 7 = E' verissimo)

<i>Fattori</i>	1	2	3	4	5	6	7
----------------	---	---	---	---	---	---	---

Ci focalizziamo sui prodotti, ma forniamo anche servizi se il cliente li richiede

Offriamo servizi per completare e differenziare il nostro prodotto

Offriamo servizi e abbiamo adeguato la struttura dell'organizzazione e dei processi per svilupparli

Ci focalizziamo sui servizi basati sulle nostre conoscenze specializzate

Proponiamo al cliente di assumerci tutta la responsabilità per una parte dei loro processi

Abbiamo creato un'unità separata per promuovere e fornire i servizi

Collaboriamo spesso con altre aziende per offrire i servizi

Siamo al centro di un network di imprese per la produzione di un sistema di prodotti e servizi

Il nostro prodotto-servizio è molto personalizzato sul cliente

Il cliente sceglie di acquistare da noi grazie ai nostri prodotti (i servizi sono secondari)

Il cliente sceglie di acquistare da noi grazie ai nostri servizi (buon prodotto unito ad ottimi servizi)

22. A cosa è indirizzata la maggior parte del vostro budget destinata alla ricerca?

(Sottolinei la risposta corretta)

<i>Obiettivo</i>	<i>Selezione</i>
non abbiamo un budget destinato allo sviluppo del servizio / prodotto	
allo sviluppo del prodotto	
allo sviluppo del servizio	
altro (specificare _____)	

23. In che modo cercherete nel futuro di aumentare l'offerta dei servizi?

(1 = Non è vero, 4 = Neutro, 7 = E' verissimo)

Opzione 1 2 3 4 5 6 7

non abbiamo intenzione di aumentare l'offerta di servizi

sfruttando le risorse interne presenti in azienda

progettandoli all'interno e affidandoli a un'altra azienda

Costruendo / entrando in un network di imprese

acquistando un'azienda già esistente

64

altro _____