

# L'offerta di servizi di assistenza e manutenzione

Si delineano le caratteristiche tecnico-organizzative dell'offerta di servizi di manutenzione e assistenza presenti sul mercato ottenute da una ricerca condotta da Probest Service, società di Servizi dell'Associazione Ucima

**F. Franciosi**, Consulente Probest Service, Cinisello B.  
**L. Furlanetto**, Amministratore Unico, Segesta MI,  
**C. Noè**, Università C. Cattaneo - LIUC, Castellanza

Per valutare l'importanza del servizio integrato di assistenza e manutenzione si è voluto evidenziare, da un parte, l'incidenza percentuale dei costi di garanzia sul prodotto rispetto ai costi complessivi; dall'altra, l'incidenza percentuale, sui ricavi totali, di quelli derivanti da interventi di assistenza e manutenzione forniti a pagamento. I risultati sono presentati nella Tavola 1. Il dato che accomuna i due valori è la grande variabilità (la deviazione standard rilevata è, infatti, simile al valore medio). Tutto ciò indica un insieme molto diversificato di situazioni, tra le quali è però possibile individuare le vie di sviluppo per l'offerta integrata di prodotto-servizio, non solo per diminuire i costi degli interventi in garanzia, ma anche per incrementare i ricavi da essa derivanti. In entrambi i casi, l'elemento chiave è rendere l'offerta integrata prodotto-servizio un fattore competitivo. I valori medi rilevati sono: il 2,6% per i costi dei servizi in garanzia, con una variazione tra lo 0,1 e il 10%; il 6,6% per i ricavi dai servizi forniti a pagamento, con una variazione tra lo 0,1 e il 25%.

**I servizi offerti.** L'attuale offerta di servizi agli utilizzatori da parte dei costruttori è stata analizzata in modo analogo a quello adottato per valutare le richieste degli utilizzatori. Pertanto, al campione è stato sottoposto lo stesso elenco di servizi proponibili impiegato nell'indagine rivolta agli utilizzatori. La fig. 1 riporta la percentuale di aziende che offrono i singoli servizi. Come per gli utilizzatori, si può ragionevolmente ritenere che vi sia

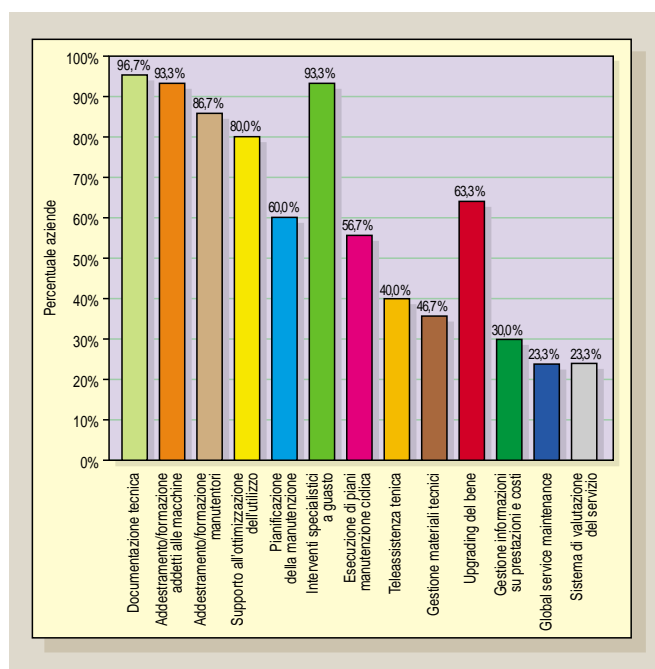


Fig. 1. I servizi offerti dai produttori agli utilizzatori.

una correlazione diretta con i valori percentuali rilevati in merito a quali siano i servizi offerti e in che misura lo siano realmente. In base alle risposte, si può dedurre che i costruttori offrono, soprattutto (con percentuali tutte superiori all'85%) documentazione tecnica, interventi specialistici di manutenzione correttiva e, quasi nella stessa misura, addestramento/formazione di addetti alle

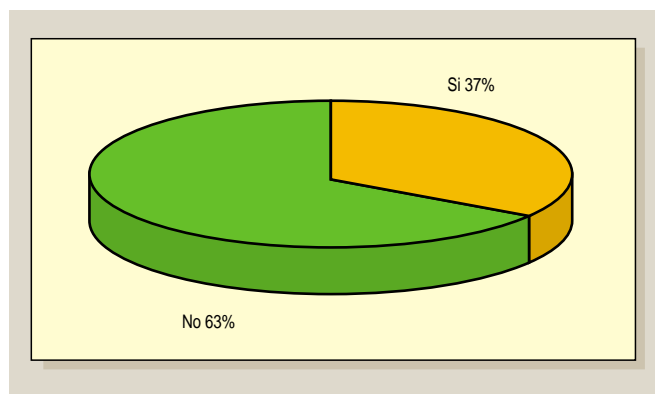


Fig. 2. Le aziende che utilizzano terzi per erogare i servizi.

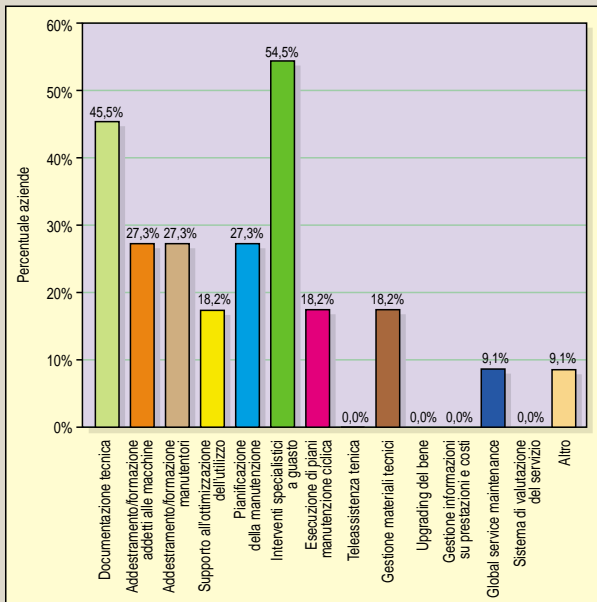
**Tavola 1. Le percentuali di costi delle garanzie e dei ricavi derivanti da interventi di assistenza e manutenzione.**

	Costi	Ricavi
Media	2,6%	6,6%
Valore minimo	0,1%	0,1%
Valore massimo	10,0%	25,0%
Deviazione standard	2,6%	6,2%

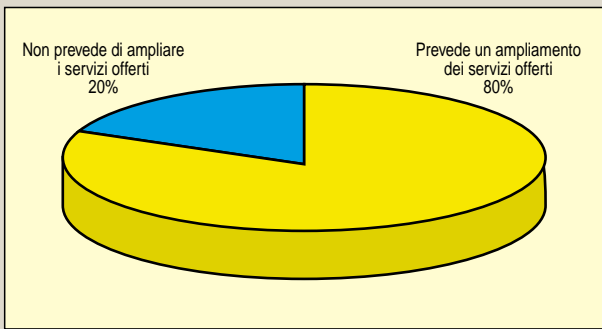
Costi = percentuale costi di garanzia su costi totali.

Ricavi = percentuale ricavi servizi a pagamento su ricavi totali.

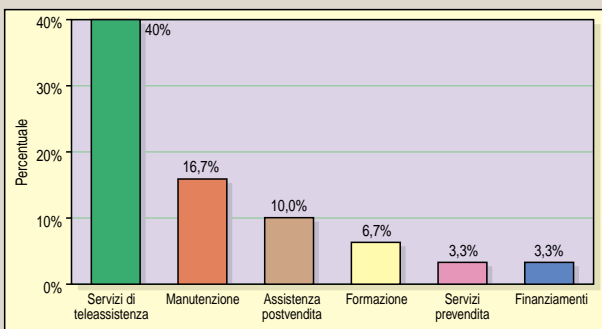
Deviazione standard = indice della dispersione delle osservazioni attorno al valore medio. Più la deviazione standard è alta, meno i valori sono concentrati in un campo attorno al valore medio.



**Fig. 3. I servizi offerti tramite terzi.**



**Fig. 4. L'ampliamento dei servizi offerti ai clienti dai produttori.**



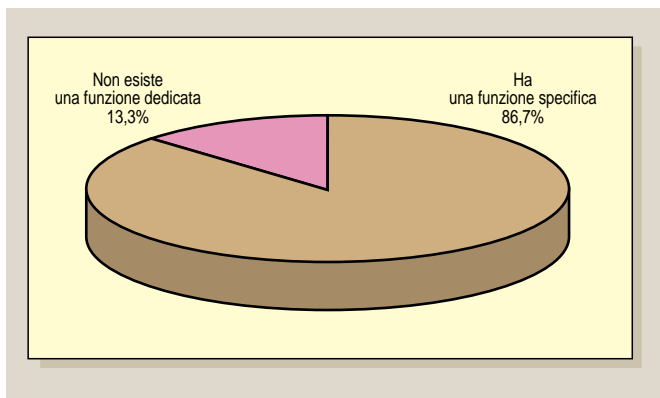
**Fig. 5. I servizi aggiuntivi offerti dai produttori.**

macchine e di tecnici di manutenzione. Una percentuale molto elevata di aziende del campione (80%) dichiara di essere in grado di fornire supporto all'ottimizzazione dell'utilizzo del bene strumentale. Oltre il 60% dei costruttori offre l'upgrading periodico di macchine e impianti di produzione. Percentuali leggermente inferiori di aziende rispondono di sapere formulare dei piani di manutenzione preventiva per i beni strumentali forniti e

di poterli attuare sistematicamente presso i clienti utilizzatori. Quasi tutte le aziende del campione che offrono questo tipo di servizio possono completarlo con la gestione delle parti di ricambio. Per quanto riguarda il servizio di teleassistenza tecnica, l'offerta è ancora limitata a una minoranza di aziende costruttrici (40%). Infine, ma con percentuali ancora più basse (tra il 20% e il 30%), un numero abbastanza consistente di aziende del campione si ritiene in grado di proporre servizi inerenti l'analisi delle prestazioni e dei costi di esercizio delle macchine e degli impianti di produzione forniti. Questo rivela le aspettative per una maggiore diffusione di tecniche gestionali che facciano riferimento anche alle politiche manutentive e che potrebbero, quindi, richiedere un maggiore coinvolgimento del costruttore per la loro definizione. Una situazione simile si riscontra per il servizio di Global Service Maintenance. A questo proposito, malgrado qualche equivoco rispetto ai contenuti del Gsm, alcune aziende iniziano a porsi il problema di fornire un servizio di assistenza che non si limiti a quello relativo alle macchine vendute direttamente, ma si estenda a tutto il sistema nel quale tali macchine operano. In considerazione della vastità dell'offerta di servizi e della conseguente, presumibile, difficoltà di erogazione, si è voluto verificare se le aziende costruttrici ricorressero anche a terzi per garantire assistenza e manutenzione. I dati rilevano che poco più di un terzo delle aziende (vedi la fig. 2) organizza il servizio completo valendosi dell'apporto di collaboratori, principalmente per gli interventi specialistici e per la predisposizione di documentazione tecnica (vedi la fig. 3).

Meno rilevante è il ricorso a terzi per l'addestramento/formazione, per i piani e gli interventi di manutenzione preventiva e per l'ottimizzazione dell'impiego del bene. Non se ne rileva per la teleassistenza, l'upgrading e per i servizi a supporto di tecniche di gestione operativa della produzione. Per quanto concerne il Gsm, anche se poco significativo in termini assoluti, il ricorso a terzi è molto evidente in termini relativi. Ciò pone in luce la necessità di possedere competenze ampie e diversificate per poterlo fornire.

**L'evoluzione dell'offerta.** A valle delle analisi riguardanti costi e ricavi del servizio di assistenza e manutenzione e il tipo di servizio offerto dai produttori agli utilizzatori di beni strumentali, abbiamo preso in considerazione quali misure le aziende costruttrici siano in-



**Fig. 6.** L'esistenza di una funzione responsabile del servizio al cliente per i produttori.

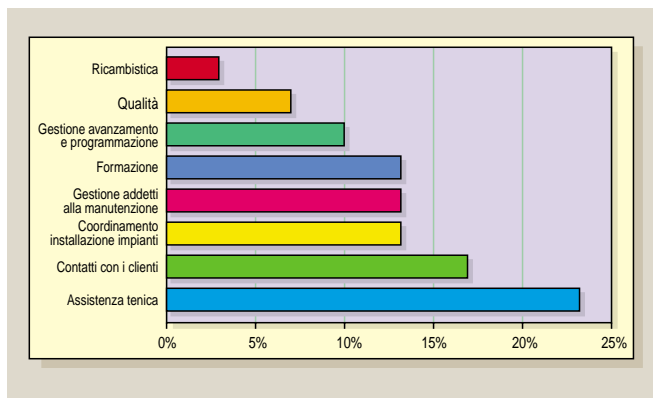
tenzionate ad attivare, a breve, per integrare e migliorare i servizi di assistenza e manutenzione. A tale proposito, si è rilevato che l'80% delle imprese del campione ha mostrato interesse per la messa in pratica di progetti di miglioramento o di ampliamento degli attuali servizi ai clienti (vedi la fig. 4), confermando come la leva del servizio sia, oggi, presa in considerazione non come variabile aggiuntiva, ma come parte essenziale della strategia competitiva di base. In particolare, il 40% delle imprese ha dichiarato di volere attivare o ampliare i servizi di teleassistenza sfruttando le possibilità offerte da Internet. Parecchie aziende hanno intenzione di potenziare il servizio di formazione appoggiandosi, anche in questo caso, al web. Alcune imprese prevedono di proporre contratti di manutenzione, sia preventiva sia predittiva, sfruttando, anche in questo caso Internet. Qualche azienda segnala di volere supportare il cliente per quanto riguarda norme e leggi ambientali. Qualcun'altra, infine, segnala, per migliorare in generale il servizio di assistenza al cliente, l'opportunità di decentrare tale servizio a unità operative separate (vedi la fig. 5).

	Percentuale
Servizi di teleassistenza <sup>1</sup>	40,0%
Manutenzione	16,7%
Assistenza postvendita	10,0%
Formazione <sup>2</sup>	6,7%
Servizi preventiva	3,3%
Finanziamenti	3,3%

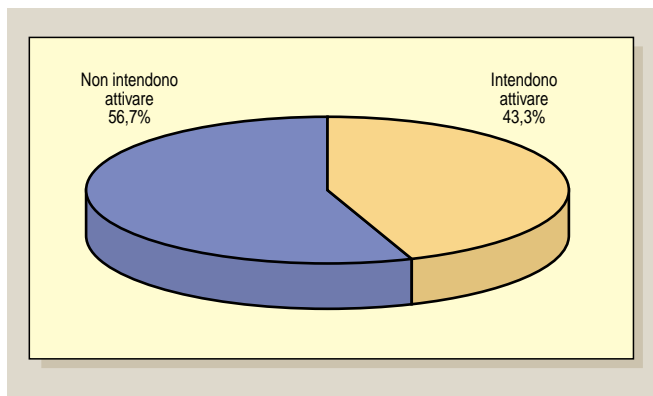
1 – Offerta di servizi: servizio on line pezzi di ricambio; servizi telefonici 24 ore su 24; telediagnosi e monitoring impianti; via Internet e eservice.

2 – Formazione via Internet.

In ogni caso, per sostenere un servizio di assistenza/manutenzione adeguato e, a maggior ragione, per proporre servizi innovativi, è assolutamente necessario che le aziende produttrici siano organizzate in modo tale da prevedere la presenza di funzioni specifiche per il servizio al cliente, con una precisa individuazione delle responsabilità a esse collegate. Quasi il 90% delle aziende (vedi la fig. 6) dichiara di avere una funzione dedicata al contatto con gli utilizzatori, all'installazione degli impianti e alla gestione del cliente, di norma, con responsabilità diretta del controllo dell'assistenza tecnica. Alcune imprese attribuiscono alla funzione di servizio al cliente le responsabilità riguardanti la formazione, il controllo dello stato di avanzamento delle installazioni e la ricambistica (vedi la



**Fig. 7.** La responsabilità della funzione servizio al cliente (produttori).



**Fig. 8.** Le aziende produttrici che intendono valutare l'offerta di un servizio Gsm per i clienti.

fig. 7). Queste attività rendono l'offerta di servizi certamente più completa e articolata, con problemi organizzativi non indifferenti. L'orientamento in tale direzione evidenzia, ancora una volta, l'evoluzione verso un sistema integrato e presidiato da funzioni specifiche per la fornitura di servizi a valore aggiunto. In merito all'eventualità di offrire un servizio Gsm, oltre il 40% delle aziende si dichiara interessata (vedi la fig. 8). Occorre, tuttavia, sottolineare che l'attendibilità di questo dato potrebbe essere inficiata dall'accezione attribuita al termine Gsm, a volte inteso quale servizio svolto in tutto il mondo e non come l'assunzione di impegni riguardanti le prestazioni operative di macchine e impianti. Per l'organizzazione di tale servizio, come segnalato da alcune aziende, probabilmente, una via percorribile è quella di affidarlo a una struttura del tutto autonoma rispetto alla casa madre. Nessuna azienda ha voluto esprimersi su un'ipotesi di ricavi, né, tantomeno, di costi, derivanti dall'erogazione di un servizio Gsm. Questa è un'altra causa dell'attuale difficoltà riscontrata nel condurre progetti di Gsm. ■

#### NOTE

Tratto dal volume «Assistenza e manutenzione dei beni strumentali» con presentazione di Luigi Strepavara ed edito da «Il Sole 24ore». La ricerca, presentata nel volume, è stata realizzata da Probest Service spa, società di servizi dell'Associazione UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, nell'ambito del progetto ADAPT «DevelopNet Lombardia B.I.S.», finanziato dall'Unione Europea e dal Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale.le 24ore».