

bea

Nella logica della servitizzazione, la necessità di riconfigurare la strategia competitiva, indipendentemente dal ruolo ricoperto nella *service chain*, emerge come naturale conseguenza per mantenere e migliorare la propria posizione di leadership. Peraltro, perseguire una strategia fondata sui servizi richiede significativi cambiamenti nell'approccio e nelle logiche organizzative e manageriali, ma anche nuove competenze e capacità, nonché un nuovo orientamento culturale. Si tratta di un cambiamento che, se opportunamente attuato, può comportare risultati economico-finanziari di tutto interesse. Viceversa, se mal intrapreso, può provocare conseguenze negative anche molto critiche.

Sulla base di queste premesse, questo testo propone una lettura del fenomeno della servitizzazione nel comparto HCV, attraverso esempi pratici e il contributo di rilevanti esperti e operatori del settore. Adottando il punto di vista dei clienti, dei costruttori e delle reti di assistenza, il testo analizza gli elementi chiave di un modello di business servizio-centrico vincente, evidenziando l'importanza di conciliare la propria strategia con le esigenze del mercato, rendendo l'offerta coerente con i bisogni dei clienti e dotandosi di adeguate capacità imprenditoriali, manageriali e professionali. Il testo riporta, inoltre, alcune importanti considerazioni sulle opportunità e minacce della servitizzazione del futuro e sulle principali sfide alle quali le aziende del settore HCV saranno chiamate a rispondere, per mantenere la propria posizione di leadership e affrontare le difficoltà derivanti da un'innovazione tecnologica sempre più spinta e da bisogni di un mercato sempre più esigente e complesso.

Paolo Gaiardelli è professore associato presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale, dell'Informazione e della Produzione dell'Università degli Studi di Bergamo. Si interessa principalmente di servitizzazione e in particolare dell'adozione dei principi del lean thinking nella progettazione, sviluppo e gestione di un sistema di prodotto-servizio. Dal 2004 partecipa alla sezione Automotive di ASAP Service Management Forum, occupandosi di configurazione e gestione dei servizi postvendita con particolare interesse al comparto dei veicoli commerciali pesanti.

Lucrezia Songini è professore associato presso il Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa dell'Università degli Studi del Piemonte Orientale, professore a contratto presso il Dipartimento di Accounting dell'Università Bocconi e SDA Professor di Accounting and Control della SDA Bocconi School of Management di Milano. Si occupa di sistemi di misurazione e valutazione delle performance, pianificazione, programmazione e controllo e cost management, in particolare nei servizi postvendita e nelle imprese familiari. Coordina e collabora con la sezione Automotive di ASAP Service Management Forum Service Management Forum fin dalle sue origini.

ISBN 978-88-238-4601-2



9 788823 846012

€ 30,00

www.egeaeditore.it

Modelli di business, servizi e performance
nel settore del veicolo pesante

Paolo Gaiardelli
Lucrezia Songini

Modelli di business, servizi e performance nel settore del veicolo pesante



Prefazione di
Franco Fenoglio

Gaiardelli • Songini



biblioteca dell'economia d'azienda

Egea

biblioteca dell'economia d'azienda

**Paolo Gaiardelli
Lucrezia Songini**

Modelli di business, servizi e performance nel settore del veicolo pesante

**Prefazione di
Franco Fenoglio**

Copyright © 2018 EGEA S.p.A.
Via Salasco, 5 – 20136 Milano
Tel. 02-58365751 – Fax 02-58365753
egea.edizioni@unibocconi.it – www.egeaeditore.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.

Per altre informazioni o richieste di riproduzione si veda il sito www.egeaeditore.it

Date le caratteristiche di Internet, l'Editore non è responsabile per eventuali variazioni di indirizzi e contenuti dei siti Internet menzionati.

Prima edizione: aprile 2018

ISBN 978-88-238-4601-2

Stampa: Digital Print Service, Segrate (MI)

*A Luca, dolce compagno di sostegno e sfida nella vita familiare e professionale
ai miei gioielli: Eleonora brillante e determinata e Francesco acuto e generoso
e a mio papà Silvano, esempio di saggezza e coerenza*
Lucrezia Songini

*A Emilia e Luigi, esempi di vita onesta e leale
e ad Angelica, Benedetta, Elisa, speranza concreta di un roseo futuro*
Paolo Gaiardelli

Indice

Prefazione , di <i>Franco Fenoglio</i>	11
Introduzione , di <i>Paolo Gaiardelli e Lucrezia Songini</i>	13
1. Heavy Commercial Vehicle , di <i>Giuseppe Guzzardi</i>	23
1.1 Introduzione. Definizioni. L'universo di riferimento	23
1.1.1 <i>Camion o truck?</i>	23
1.1.2 <i>Autocarro, una gran confusione</i>	24
1.1.3 <i>Una scelta semplice tra carri e trattori</i>	25
1.1.4 <i>Il mercato: immatricolazioni in crescita</i>	26
1.1.5 <i>Forma e funzione determinano il tipo</i>	27
1.1.6 <i>Un circolante ancora molto vecchio</i>	29
1.2 Veicoli e flotte: funzione, raggio d'azione, tendenze	32
1.2.1 <i>Leggero, medio, pesante</i>	32
1.2.2 <i>Molto domestico, molto lungo</i>	33
1.2.3 <i>Dal dipendente al padroncino passando per il trazionista</i>	34
1.2.4 <i>Esterovestizione e cabotaggio, variabili impazzite</i>	35
1.2.5 <i>E il conto proprio resiste all'estinzione</i>	36
1.3 Brand e dealer: gli attori principali	36
1.3.1 <i>Lo scenario dell'offerta</i>	36
1.3.2 <i>Scarsa coerenza negli orientamenti delle case</i>	37
1.4 Il peso della tecnologia	39
1.4.1 <i>Strumenti e scenari, attori e fruitori</i>	39
1.4.2 <i>Dall'endotermico all'elettrico</i>	40
1.4.3 <i>Truck sempre più robot</i>	40
1.4.4 <i>Officine come torri di controllo</i>	41
1.4.5 <i>Il peso della verticalizzazione</i>	42

2. Le strategie delle case madri: dal prodotto al servizio , di <i>Lucrezia Songini</i> e <i>Paolo Gaiardelli</i>	43
2.1 Competere attraverso i servizi: la strategia di servitizzazione	43
2.2 La servitizzazione: benefici e criticità	46
2.3 Le strategie di servitizzazione	49
2.3.1 <i>I profili strategici delle aziende produttrici di beni durevoli: un modello di analisi</i>	49
2.3.2 <i>I profili strategici delle aziende produttrici di beni durevoli: un'analisi del contesto italiano</i>	53
2.4 Dalla strategia al portafoglio servizi: i metodi di mappatura dei servizi	54
2.4.1 <i>Classificazione sulla base del grado di importanza e del tipo di bisogno soddisfatto</i>	55
2.4.2 <i>Classificazione in base alla natura dell'offerta</i>	56
2.4.3 <i>Classificazione in base al focus dell'offerta</i>	59
2.4.4 <i>Classificazione in base alle caratteristiche del punto di contatto</i>	60
2.4.5 <i>Classificazione in base alla natura del contratto</i>	61
2.4.6 <i>Classificazione in base al ciclo di vita del prodotto-servizio</i>	62
2.5 I pacchetti di servizi	63
2.6 I servizi offerti dai costruttori del settore HCV	63
2.6.1 <i>Servizi di riparazione e assistenza al mezzo</i>	64
2.6.2 <i>Servizi di gestione del fine vita</i>	68
2.6.3 <i>Servizi di gestione delle flotte e del business del cliente</i>	68
2.6.4 <i>Servizi fedeltà</i>	70
2.6.5 <i>Servizi finanziari e assicurativi</i>	71
2.6.6 <i>Servizi di formazione e informazione</i>	72
2.7 Le caratteristiche dell'offerta di servizi nel mondo dei veicoli pesanti	73
2.8 Nuove prospettive dell'offerta: catena del valore, <i>green</i> e digitale	77
2.9 Considerazioni conclusive	80
3. Le reti di assistenza: modelli di business e performance , di <i>Lucrezia Songini</i> e <i>Paolo Gaiardelli</i>	83
3.1 Le performance economico-finanziarie delle reti di vendita e di assistenza: il <i>framework</i> di analisi	83
3.2 Il trend delle performance delle reti HCV: l'analisi a livello di settore	86
3.3 Il trend delle performance delle reti HCV: l'analisi per segmenti	93
3.4 Il trend delle performance delle reti HCV: considerazioni di sintesi	98
3.5 Il servizio, elemento essenziale per la competitività e la redditività	100
3.6 Attrattività dei servizi: quando non tutte le soluzioni sono egualmente importanti	103
3.7 La propensione al servizio: i diversi atteggiamenti della rete	105
3.8 Servizi e redditività: una relazione diretta?	109

4. I clienti: tipi e caratteristiche , di <i>Paolo Gaiardelli e Lucrezia Songini</i>	113
4.1 Le caratteristiche distintive del settore dell'autotrasporto	113
4.2 I nuovi bisogni nel mondo dell'autotrasporto	114
4.3 Non tutti i clienti sono uguali	117
4.4 Il servizio vincente: una mera questione di offerta?	120
4.5 Portafoglio servizi: quale è dunque il mix vincente?	123
5. I top performer: un modello di business eccellente , di <i>Paolo Gaiardelli e Lucrezia Songini</i>	127
5.1 Modelli di business coerenti	128
5.2 Caratteristiche distintive dei top performer	128
5.2.1 <i>Strategie fondate su crescita interna ed esterna</i>	130
5.2.2 <i>Solidità finanziaria e patrimoniale</i>	131
5.2.3 <i>Diversificazione dell'offerta</i>	131
5.2.4 <i>Relazione con i clienti basate sulla mutua fiducia</i>	132
5.2.5 <i>Politiche di pricing coerenti</i>	133
5.2.6 <i>Persone, processi e alleanze gestiti in ottica manageriale</i>	134
5.2.7 <i>Gestione chiara, condivisa e coordinata attraverso la delega</i>	136
5.2.8 <i>Sistemi di misurazione integrati per supportare la crescita</i>	137
5.3 Considerazioni conclusive	137
6. Le imprese familiari: punti di forza e di debolezza , di <i>Alessandra Faraudello</i>	141
6.1 Le imprese familiari: definizione e caratteristiche	141
6.2 Le imprese familiari del settore HCV	147
6.2.1 <i>La ricerca</i>	147
6.2.2 <i>Le caratteristiche delle imprese familiari del settore HCV</i>	149
6.3 Considerazioni conclusive	159
7. Il futuro del postvendita: tecnologie digitali e officina 4.0 , di <i>Paolo Gaiardelli e Lucrezia Songini</i>	161
7.1 Le condizioni di una mobilità <i>smart</i>	162
7.2 Officina 4.0: a che punto siamo?	163
7.3 Minacce e opportunità dell'introduzione dei paradigmi dell'officina 4.0	165
7.4 Forum: Officina 4.0. L'impatto delle tecnologie digitali nel postvendita del settore <i>automotive</i>	172

8. Il punto di vista dei manager del settore , di <i>Lucrezia Songini</i> e <i>Paolo Gaiardelli</i>	181
8.1 Forum con gli amministratori delegati	181
8.2 Forum con i Service Manager, i Dealer Development Manager e i Network Manager	200
Bibliografia	215