
La gestione strategica del servizio nelle aziende di produzione

di [Luciano Cipolletti](#)

Pubblicato il 30 Novembre 2013

in un mondo economico sempre più competitivo, per le imprese di produzione è necessario considerare strategicamente importanti tutte le attività di servizio in cui ci si rapporta coi clienti

Le attività di servizio nelle aziende di produzione sono diventate strategicamente sempre più importanti. Il motivo è da ricercare nel radicale cambio del rapporto con il cliente, passato nel tempo dalla semplice richiesta di acquisto a necessità di supporti via via sempre più spinti, oggi anche di natura informatica. È aumentata difatti la mole di documenti da gestire: schemi tecnici, foto, specifiche tecnico/commerciali nonché collaudi e certificazioni. Il concetto di *servizio* si è esteso con le nuove possibilità offerte da internet: manualistica, listini e fatture on line, accessi riservati al sito, consultazione di ordini, schemi di montaggio, news e blog...

In pratica le informazioni e le attività da svolgere sono diventate di diverso genere: da quelle prettamente progettuali a quelle commerciali e legate all'assistenza, in molti casi si tratta anche di documentazione obbligatoria per motivi legislativi. Occorre infine aggiungere che il ciclo di vita dei prodotti, nel frattempo, si è notevolmente compresso, per cui anche la continua creazione di nuovi articoli è diventato un fattore determinante e parte integrante del "servizio", che impegna le risorse molto più che nel passato.

È quindi necessario per tutte le imprese adattarsi ai mutamenti ed alle nuove esigenze, al fine di mantenere le quote di mercato.

Il paradosso è costituito dal fatto che se da un lato diminuiscono i ricavi per via della crisi, dall'altro aumentano le *necessità strutturali* ed il *tempo ausiliario*, ossia organico d'ufficio e personale. Tali necessità si traducono in un aumento di costi che, dal punto di vista prettamente industriale, sarebbero da considerare *indiretti*, trascurando tecniche contabili complesse come il metodo ABC. Quindi se da una parte si configura l'obbligo di effettuare dei tagli sui costi fissi al fine di abbassare il punto di pareggio come conseguenza di una contrazione delle vendite, dall'altra, per non perdere competitività, diviene invece necessario aumentare o comunque mantenere stabili tali costi.

Questo modo di fare è veramente contraddittorio ?

Pensiamo al destino di una società la quale, in conseguenza dei continui cali dei profitti aveva deciso di smantellare parte della rete commerciale, ritenuta la principale causa del problema. Successivamente venne costituita una nuova rete di vendita, ma senza alcun successo. L'impresa continuò così ad avere delle perdite perché non erano stati rimossi i vincoli che successivamente si capirono dovuti ad una non pronta risposta verso cambiamenti di gusti del mercato e ad una assistenza non adeguata, non recepiti in tempo dalla struttura. Tali situazioni avevano generato nel tempo continue perdite finanziarie con la conseguenza, da parte del management, di una riduzione di costi e personale. Queste prese di posizione portarono ad una preoccupazione ed una demoralizzazione da parte dei dipendenti, dei nuovi agenti di vendita e degli stessi clienti con la conseguenza di un ulteriore calo delle vendite e, anche in base all'inasprirsi della situazione, un calo di fiducia e di collaborazione da parte del personale rimasto in forze.

In effetti l'obiettivo di qualsiasi organizzazione non deve essere quello di ridurre i costi ma piuttosto quello di migliorare i risultati. Tutte le attività definite genericamente "indirette" e legate al servizio non sono da considerare attività *non produttive* solo perché non quantificabili o monetizzabili ai fini del *valore* di un prodotto. Inoltre è ovvio che l'impresa non potrebbe mai ottenere dei reali vantaggi dal punto di vista economico se non offrisse servizi e si limitasse a ridurre il personale addetto a certe attività. Tutto ciò perché la parola *produrre* ha assunto necessariamente un più ampio significato, ossia *quell'insieme di attività che costituiscono valore aggiunto in un sistema e lo mettono in condizione di raggiungere gli obiettivi prefissati*.

Allora se questa è la corretta interpretazione, è chiaro che produrre fisicamente un bene *non vale di più* rispetto al dare una adeguata assistenza al cliente. Se le aziende perdono clienti a causa di disservizi o di una mancata assistenza, per *chi* dovrebbero produrre, per il magazzino ? La produzione deve essere una funzione a *disposizione* delle vendite e non fine a sé stessa.

È quindi opinione comune che oggi le imprese si devono velocemente spostare da un assetto *produzione-vendita* (o *commercio-vendita*) ad un assetto *ricerca-produzione-vendita-servizio*. Quest'ultimo termine ha assunto un significato molto più ampio rispetto al passato: ricerca delle necessità dei clienti, vendita,

supporto informativo, documentale, informatico, varietà nei prodotti, gestione della logistica, internet... e così via.

Queste considerazioni sono anche alla luce di una visione futuristica, secondo cui pare che buona parte delle attività di manovalanza (ossia la produzione nel senso stretto del termine) siano destinate alle nuove società emergenti, come quelle dell'Oriente o estremo Oriente, presso le quali il costo del personale ha ancora una incidenza irrisoria sul costo di prodotto e le spese aggiuntive per la logistica (trasporti, sdoganamenti...) in molti casi sarebbero compensate dai costi di produzione che si avrebbero invece nei Paesi industrializzati. I software gestionali di nuova generazione sono già impostati secondo quest'ottica, ossia molto focalizzati sulla logistica e sulle attività legate al servizio.

Quindi tanto più le imprese riusciranno a riconvertire la struttura da pura attività di vendita e produzione puntando ad un miglioramento delle prestazioni, quanto più avranno capacità di competere e maggiori probabilità di vita negli anni a venire.

È anche certo che solo organizzazioni con forte spirito innovativo possono competere in un mercato in così forte trasformazione.

Per aiutare le imprese al processo di "riadattamento" esiste oggi un software unico e specifico: Simulation. Simulation è uno strumento molto utile per ripianificare le attività e rendere più competitiva l'impresa. È un software molto semplice da utilizzare ed estremamente economico, creato ad hoc per le situazioni di ristrutturazione o rilancio delle imprese (video disponibile a questo indirizzo <http://www.youtube.com/watch?v=9Eg4PpuHck0&feature=youtu.be>). In base all'inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a "ricostruire" un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale e strategico, grazie a specifici algoritmi di calcolo. L'approccio, tuttavia, più che puntare esclusivamente alla riduzione dei costi con il rischio di apportare disservizio garantendo sì la sopravvivenza ma forse in modo dubbio il futuro, dovrebbe essere di natura strategica, legato alle attività da mettere in atto o alle azioni correttive da svolgere. Per questo motivo il programma è dotato dell'analisi SWOT che permette all'analista di determinare le adeguate azioni, in funzione dei punti di forza e deboli rilevati all'interno dell'impresa ed in base alle opportunità ed alle minacce insite nel mercato di riferimento. L'analisi SWOT costituisce una vera soluzione alle attività di risanamento e di rilancio, con check-list già predisposte e semplicemente da "spuntare" che metterebbero in luce aspetti altrimenti non quantificabili numericamente.

Attraverso tale spunta il programma rilascia in automatico delle *indicazioni* che rappresentano delle **strategie fondamentali** perché "incroci" tra punti di forza aziendali ed opportunità offerte dal mercato oppure tra punti deboli e minacce. L'analisi SWOT è un modo semplice, efficace ed efficiente per

“ripensare” la propria impresa in un periodo turbolento come quello attuale, mai vissuto in precedenza ed in cui nell’arena competitiva può restare solo chi ha la capacità di reimpostare un ottimale assetto economico, coerente con le strategie commerciali a loro volta in linea con le esigenze di servizio da parte del mercato, sfruttandone le relative opportunità e facendo leva sulle debolezze della concorrenza.

[Simulation è disponibile sul sito Commercialista Telematico](#)

27 novembre 2013

Luciano Cipolletti