

## Vendere il servizio più che il prodotto: il caso CGT

Elaborazione di Marco Raimondi  
di un'intervista a Paolo Vivani

«Il fatturato non è un indicatore corretto dell'importanza che il servizio ha per una azienda, specialmente se questa vende prodotti di alto valore», dichiara Paolo Vivani, direttore della Divisione Macchine Movimento Terra di CGT, «ben più significativo, a questo proposito è l'utile che il servizio è in grado di generare». E ciò riassume bene la filosofia gestionale di CGT.

CGT (Compagnia Generale Trattori) è, fin dal 1934, il dealer che in Italia rappresenta Caterpillar, leader mondiale nella costruzione di macchine movimento terra, motori diesel e turbine industriali. Con 39 filiali dirette e oltre 1.000 dipendenti, l'azienda ha realizzato negli ultimi 20 anni un significativo cambiamento della sua impostazione strategica, nella quale il servizio è venuto assumendo un peso determinante. Si tratta di una evoluzione che esprime, in modo pressoché compiuto, quanto si verifica o tende a verificarsi in molti settori dei beni durevoli. In tal senso può costituire un esempio di riferimento che può risultare utile in diversi business.

### 1. Una evoluzione esemplare

«Negli anni Ottanta-Novanta», spiega Vivani, «nel processo di acquisto del prodotto la decisione era essenzialmente determinata dalle caratteristiche tecniche della macchina (sue prestazioni, qualità e affidabilità), oltre che dal brand (che per Caterpillar è sempre stato un elemento molto significativo) e anche dalla qualità della relazione fra venditore e cliente. E quindi l'attenzione dell'azienda era fortemente concentrata sul prodotto».

*Paolo Vivani, direttore della Divisione Macchine Movimento Terra di CGT (Compagnia Generale Trattori).*

In quegli anni, continua Vivani, «il servizio – che per un bene durevole è ovviamente una attività indispensabile – era considerato una specie di male necessario, una prestazione che si era obbligati a fornire al cliente. Obiettivo dell'azienda era di fare utili con la vendita delle macchine, cosicché il 75% del profitto aziendale proveniva proprio dai prodotti, mentre i servizi erano vissuti come un “costo”, e quindi la loro profittabilità non era elemento determinate».

«Una svolta cominciò a verificarsi intorno alla fine degli anni Ottanta quando si decise di investire sull'“eccellenza” della erogazione dei servizi di assistenza tecnica. Iniziò un significativo cambiamento, che ebbe un ulteriore spinta nel 1995, quando si decise di entrare nel business del noleggio. Si è trattato di una decisione molto coraggiosa e assai impegnativa e che abbiamo sviluppato con perseveranza, tanto che oggi il noleggio CGT è il numero uno in Italia nel movimento terra e nelle macchine stradali: abbiamo una flotta di 1.200 fra macchine e attrezzature, oltre 150 modelli diversi, con un investimento di oltre 120 milioni di euro. Fino ad oggi sono oltre 6.000 i clienti che si sono serviti del nostro noleggio».

I risultati ottenuti ci hanno confermato la bontà delle strategie e ci hanno spinto ad andare oltre.

«E da allora abbiamo fatto molta strada. Con il tempo la vendita dei prodotti diventava sempre meno profittevole, tanto che se oggi dovessimo limitarci a vendere il prodotto perderemmo soldi da ogni punto di vista. Di fatto la nostra azienda ha perciò completamente mutato la propria concezione strategica del business».

Il cambiamento è espresso in modo efficace da quelle che oggi sono la vision e la mission di CGT:

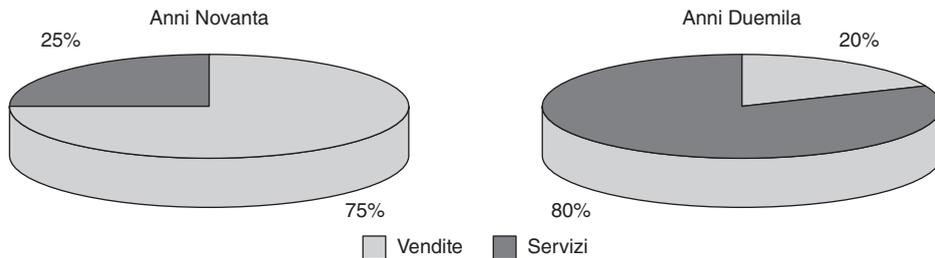
Vision: I servizi CGT saranno così attraenti che i clienti compreranno le nostre macchine per poterne usufruire.

Mission: Offrire ai clienti soluzioni che assicurino i minori costi per unità movimentata o prodotta.

«Come si vede», riprende Vivani, «queste scelte hanno fatto della CGT *un'azienda di servizi e non più soprattutto un distributore di macchine*. E quindi anche la provenienza dei nostri profitti è profondamente cambiata: oggi i servizi contribuiscono per i 4/5 e solo il 1/5 proviene dalle vendite di macchine e ricambi». (vedi fig. 1)

## **2. L'attuale offerta di servizi**

Vivani approfondisce: «Il successo di una strategia di servizi, forse più ancora di quella di prodotto, si deve fondare su una indiscutibile



**Fig. 1.** CGT: Composizione del profitto aziendale.

qualità di ogni singolo elemento. Devo dire che in proposito abbiamo fatto una scelta semplice ma fondamentale: l'ascolto assiduo e approfondito dei clienti per individuare anche le esigenze inesprese, ovvero quelle che non trovano soddisfazione nella offerta del mercato.

Quando si è trattato di sviluppare il noleggio come business abbiamo, parecchie volte in un anno, messo i 10 clienti più "maturi" intorno a un tavolo per discutere con loro di quando sia conveniente comperare una macchina nuova, quando una usata e quando il noleggio; e così abbiamo fatto anche per spiegare e discutere i vantaggi della manutenzione ordinaria e preventiva».

E poi aggiunge: «Ma non solo. Dobbiamo esser certi che la qualità dei nostri servizi venga capita ed apprezzata dai nostri clienti. Pertanto effettuiamo, con la collaborazione di un istituto di ricerca di mercato, un check sistematico sulle opinioni del cliente (customer satisfaction) dopo ogni singolo intervento di assistenza tecnica, sia esso avvenuto in-field o in officina. I dati raccolti sono indubbiamente molto confortanti» (v. fig. 2)

L'offerta di servizi si sviluppa intorno alle attività di vendita di macchine nuove, usato, seminuovo, noleggio, assistenza tecnica, programmi di manutenzione, soluzioni finanziarie e consulenza studio lavori.

«Un ruolo strategico riveste ovviamente l'Assistenza tecnica. La forniamo mediante la nostra rete d'assistenza che è la una delle più vaste d'Italia, con 40 Filiali dirette, 500 tecnici che sono pronti 7 giorni su 7, 350 furgoni-officina, 50 Officine autorizzate per l'assistenza delle macchine compatte, 76.000 ricambi a stock che sono nel 94% dei casi pronti nelle 24 ore, un laboratorio di analisi lubrificanti, un centro di riparazione componenti. In totale ben 90 punti d'assistenza, opportunamente distribuiti su tutto il territorio con l'obiettivo di essere sempre i più vicini ai clienti. Vengono effettuate oltre 50.000 analisi dei lubrificanti all'anno per prevenire eventuali guasti e la revisione di 2.000 componenti nel nostro Centro Riparazione Componenti.

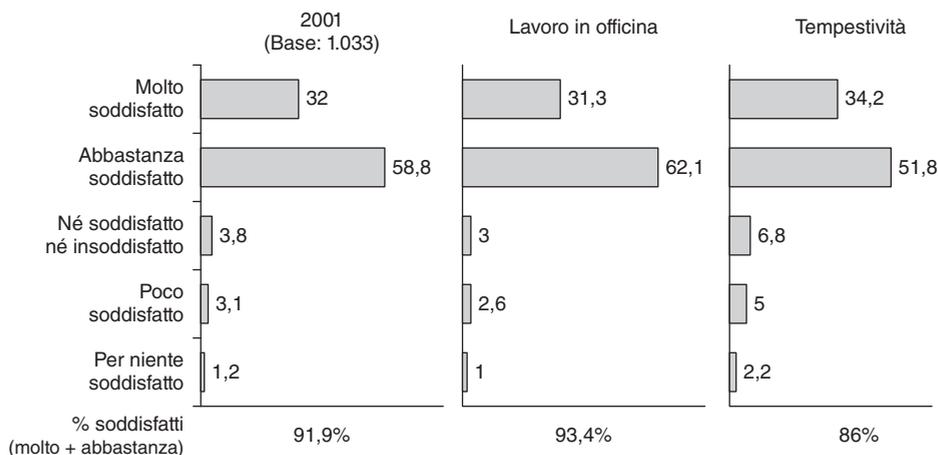


Fig. 2. CGT: rilevazione della Customer satisfaction per i servizi.

CGT oggi è in grado di fornire assistenza anche su prodotti concorrenti: pensiamo che questo sia un modo concreto per far “toccare con mano” la qualità dei nostri servizi e quindi magari conquistare nuovi clienti attualmente serviti dai concorrenti. Evidentemente tutto ciò richiede una base di competenze tecniche molto solida e sempre aggiornata, come dirò più avanti».

«Abbiamo sviluppato», prosegue Vivani, «un approccio ai contratti di servizio che è piuttosto sofisticato e che richiede di saper gestire una grande mole di dati. Ad ogni evento di “failure” di una componente maggiore, come un motore o una trasmissione, viene associata una probabilità di accadimento in un certo intervallo di tempo. Sulla base di queste probabilità statistiche si modula un prezzo: proprio per questa logica, qualora non si abbia un buon controllo dei dati, su alcuni contratti si potrebbero anche perdere soldi».

«Ma c’è anche un secondo approccio un po’ più deterministico. Proponiamo di estendere la vita dei componenti pianificando le sostituzioni prima della fine della vita media (es. sostituisco il turbo del motore dopo 4.500 ore perché so che ha una vita media di 6.000 ore, e poi porterebbe a un danno più costoso della sostituzione preventiva). E diamo una garanzia estesa sulla vita dei componenti maggiori a fronte dell’obbligo del cliente ad impegnarsi nella manutenzione ordinaria e straordinaria».

E inoltre: «Anche nella gestione dei ricambi possiamo offrire un servizio particolare: infatti Caterpillar ha una strategia di gestione dei ricambi che è unica al mondo: non esiste il *phasing out* dei ricambi. Ciò

è reso possibile da soluzioni di ingegneria: prima di togliere il ricambio dalla linea di produzione Caterpillar analizza tutte le applicazioni in cui è in uso e fornisce un'alternativa con i ricambi disponibili. D'altronde credo sia piuttosto noto che Caterpillar ha costruito la sua forza con la gestione dei ricambi».

«Quanto al noleggio abbiamo sviluppato una gamma vastissima di tipologie di offerta: noleggio standard, noleggio con una piccola fee-“base” più una quota pagata sulla base delle ore di utilizzo (es. macchine che lavorano negli aeroporti); e poi contratti quadro (tariffe predefinite, con facilità di sostituzione del mezzo). Le diverse opzioni offrono perciò ai clienti la possibilità di trovare soluzioni che consentono una elevata flessibilità». Si veda la tabella 1.

«E poi c'è l'usato. Anch'esso, come l'assistenza, anni fa era visto come un male necessario. Man mano che i margini sulla vendita dei prodotti si sono ridotti, si è iniziato a valorizzare anche l'usato ampliandone la gamma. Facciamo il ripristino di macchine – e le vendiamo anche su mercati esteri. Di fatto oggi trattiamo più usato che nuovo, ritirando e comperando anche macchine non Caterpillar. Sicché l'usato non solo smaltisce le macchine ritirate durante le vendite (60%) ma sviluppa anche il restante 40% come attività propria. Di conseguenza l'usato è oggi un centro di profitto.

La qualità del nostro usato è garantita dai modelli “Certified used” che devono soddisfare una serie di stringenti requisiti, come ad esempio aver fatto presso CGT tutti i controlli di manutenzione previsti e con l'utilizzo solo di ricambi originali Cat. Inoltre, devono superare severi controlli di qualità, avere poche ore di lavoro e meno di 5 anni di vita. Le macchine Certified sono vendute con la garanzia Cat».

«Ma la varietà dei nostri servizi è vastissima per il fatto che li modelliamo sulla base delle esigenze del singolo cliente. Le esigenze dei clienti sono molteplici ma sempre specifiche: evitare fermi imprevisti, evitare costi di riparazione imprevisti, avere una elevata disponibilità della macchina, contare su un'alta produttività, disponibilità dei ricambi, tempestività delle riparazioni. Se il cliente ha una specifica esigenza, siamo noi che dobbiamo inventare i servizi che soddisfino appieno quella sua esigenza».

«Così, per la consulenza applicativa c'è un team di professionisti a disposizione dei clienti per individuare come eseguire i lavori con il minor costo unitario. Così negli ultimi 7 anni abbiamo prodotto oltre 250 studi, sia per piccoli lavori, sia per alcune principali opere in Italia e all'estero: ad esempio la variante di valico, il passante autostradale di Mestre, il ripristino della frana in Val di Pola, una diga in Algeria, la costruzione di strade in Ghana».

**TAB. 1.** CGT. *Tipi di contratti di noleggio*

---

<b>Noleggio breve</b>	Per far fronte ai picchi di lavoro imprevisti, potendo contare sulla macchina giusta al momento giusto e solo per il periodo necessario, da un minimo di una settimana ad un massimo di un anno. Comprende servizi di manutenzione, sostituzione in caso di fermo ed assicurazione «All risk». Può essere richiesto anche il servizio di trasporto che assicura la consegna ed il ritiro della macchina direttamente presso il cantiere. Speciali tariffe a scalare, consentono di noleggiare a condizioni favorevoli per periodi lunghi
<b>Convenzione noleggio per clienti top</b>	Per le imprese che utilizzano il Noleggio con regolarità e prevede un'ampia serie di agevolazioni: informazioni su tutte le novità in flotta, procedura d'ordine semplificata, priorità nell'assegnazione, prenotazione sicura e pagamenti personalizzati
<b>Noleggio a lungo termine</b>	Per chi ha esigenze di continuità nel lavoro o preferisce terziarizzare la gestione delle macchine. Prevede un Noleggio di durata superiore ad un anno. I servizi di manutenzione sono inclusi e svolti presso il cantiere o lo stabilimento, alle scadenze previste. Questa formula si fonda su un contratto personalizzato e flessibile, accompagnato dalla garanzia di disponibilità e dalla sostituzione della macchina in caso di fermo
<b>Noleggio speciale flotte</b>	Per fornire all'impresa soluzioni calibrate e personalizzate per ogni tipo di esigenza, dal noleggio di macchine per impieghi speciali a quello di intere flotte, passando per gli studi di applicazione. Si tratta di un noleggio «su misura» a fronte di ogni tipo di problema del cliente

---

«E nell'ultimo decennio», dice poi Vivani, «l'attenzione è andata sempre più spostandosi sui servizi legati alla macchina che danno un valore aggiunto. Inoltre i servizi oggi non sono più collegati solo alla macchina, ma alla gestione dell'intero cantiere nel quale operano i nostri mezzi». Si veda la figura 3.

«Insomma», commenta Vivani, «l'aver fatto questo notevole sforzo per modificare ed allargare il nostro business, fondandolo sui servizi, ci permette di offrire ai clienti la scelta della soluzione più conveniente fra tutte le possibili opzioni» (fig. 4)

### **3. L'importanza di dati e informazioni per gestire i servizi**

I prodotti trattati da CGT sono beni strumentali e, in quanto tali, per il cliente sono dei mezzi di produzione indispensabili per la sua attività.

«Proprio per questo motivo», sottolinea Vivani, «i clienti richiedono di poter avere la massima continuità di funzionamento delle macchine, aumentarne la produttività ed evitare ogni forma di imprevisti sia nelle prestazioni della macchina che nei costi di gestione. Occorre tener conto della criticità dell'attività della macchina nella catena del valore del cliente. Anche una macchina o una operazione semplice non

Servizi a valore aggiunto legati alla macchina

- ✓ Da vendita a consulenza
- ✓ Macchina giusta per il tempo necessario
- ✓ Riduzione e pianificazione fermi macchina
- ✓ Efficienza e produttività costanti nel tempo
- ✓ Controllo dei costi operativi

Servizi legati alla gestione del cantiere

- ✓ Consulenza applicativa
- ✓ Controllo flotte da remoto
- ✓ Servizi integrati
- ✓ Assistenza tecnica multimarca

Fig. 3. CGT: categorie di servizi offerti.

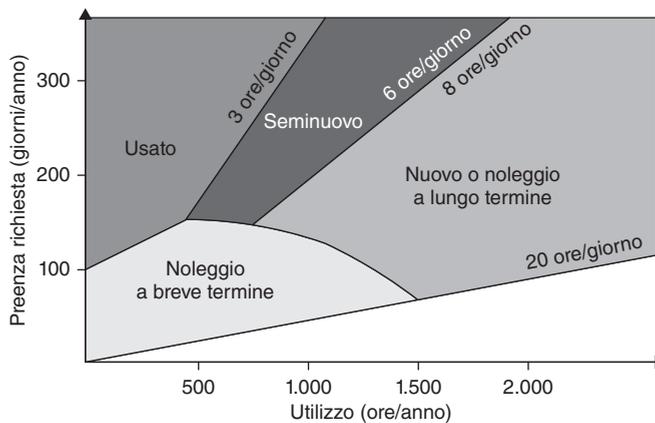


Fig. 4. CGT: la scelta della soluzione più conveniente.

si può fermare. Si pensi ad esempio a una macchina che sta stendendo l'asfalto: dopo 3 ore l'asfalto diventa un blocco che deve essere rotto con il martello pneumatico».

«Ma con le macchine movimento terra c'è una contraddizione difficile da gestire: esse vengono assai spesso utilizzate in condizioni critiche e sono trattate male, e al tempo stesso si richiede che abbiano una lunga affidabilità e durata. Dunque la parola d'ordine diventa "prevenire" e la nostra strategia di assistenza è, per l'appunto, basata sulla prevenzione, oltre che sulla tempestività degli interventi. Mentre la tempestività è assicurata dalla presenza capillare dei nostri tecnici sul territorio e dalla disponibilità dei ricambi, la prevenzione è frutto di una diagnostica accurata sulle macchine e sulle loro condizioni di utilizzo, nonché di manutenzioni e sostituzioni preventive programmate» (fig. 5).

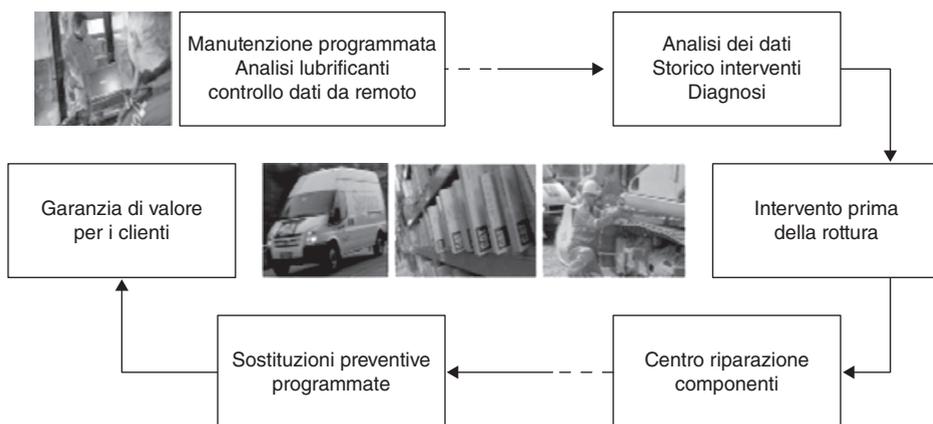


Fig. 5. CGT: l'assistenza preventiva.

«Bè, certamente», puntualizza Vivani, «non si potrebbero fare tutti questi voli pindarici sui servizi se non ci fossero dei dati su cui lavorare».

«E infatti», prosegue, «raccolgiamo i dati principalmente da tre fonti:

- sistema di copertura: informazioni su clienti, macchine CGT e concorrenza, dati tecnici;
- sistema gestionale: anagrafiche macchine e clienti, gestione e storizzazione dati;
- tecnologia satellitare: (*Product Link*) per controllare da remoto i parametri di funzionamento delle macchine».

«Teniamo tutte le informazioni che riguardano qualsiasi tipo di contatto con il cliente, tutti i dati relativi al parco macchine del cliente e, con il massimo livello di dettaglio, i dati su tutti gli interventi di assistenza e contestazioni, usando il Crm di Sap. La figura 6 riporta un elenco delle principali informazioni utilizzate.

L'offerta di servizi è guidata dalla segmentazione del mercato: non si possono offrire i servizi se oltre i prodotti non si conosce anche l'applicazione. Abbiamo dei tecnici specializzati in settori applicativi (ad es.: asfalto, gru ecc.) che operano direttamente o in remoto supportando i nostri tecnici locali

Ci siamo portati verso una segmentazione per "Classi di esigenze" che tiene conto del tipo di utilizzo della macchina e del tipo di mate-

La flotta del cliente	Info a 360° sulla macchina	Macchine del cliente
Info dettagliate su: ✓ Macchine CGT e concorrenza ✓ Ore di attività ✓ Garanzie attive ✓ Contratti assistenza attivi ✓ Date di consegna ✓ Collocazione geografica ✓ Grafici integrati	✓ Dati sul prodotto ✓ Dati sulle vendite ✓ Cliente attuale ✓ Ore di attività ✓ Link a contratti attivi ✓ Composizione ✓ Ultima garanzia ✓ Clienti passati ✓ Altri dati	Info dettagliate su: ✓ Ore di attività ✓ Interventi effettuati ✓ Contratti assistenza attivi ✓ Data di consegna ✓ Ordini di lavoro ✓ Ricambi utilizzati ✓ Storico prelievi APL

**Fig. 6.** CGT: i principali dati raccolti.

riale movimentato (60% movimento terra, 40% altro: rifiuti, materiali di riciclo, demolizioni)».

«Uno strumento importante in questa raccolta dati è il “Product link”. È un sistema studiato dal costruttore. Raccoglie le informazioni che escono dalle macchine ricevendo i dati da circa 50 sensori sulla macchina e con una certa frequenza (3 volte al giorno) manda i dati via satellite ad un server centrale che li distribuisce. Se c'è rete telefonica la usa, altrimenti usa il satellite. Riporta parametri di funzionamento: dati di funzionamento normale, anomalie sanabili che lasciano il tempo per intervenire, anomalie bloccanti. Articoliamo il software in modo che il messaggio, se c'è un problema, arrivi anche al cliente (per Sms o mail)

Se c'è un problema serio possiamo avvisare il cliente di fermare la macchina. Non possiamo ancora fermare la macchina da remoto, ma con la nuova generazione potremo inibire la riaccensione della macchina».

#### **4. I requisiti necessari per essere una «azienda di servizi»**

Per attuare la strategia che ha portato l'azienda a diventare una «azienda di servizi» più che un semplice distributore di macchinari, sono stati necessari alcuni requisiti capaci di assicurare un coerente funzionamento dell'organizzazione. Vengono posti in luce quattro elementi che hanno concorso in modo significativo: l'assetto organizzativo, i processi interni, le competenze e la cultura.



**Fig. 7.** CGT: Organizzazione della Divisione Macchine Movimento Terra.

«Per quanto riguarda *l'assetto organizzativo*», dice Vivani, «da molto tempo abbiamo deciso che la vendita e l'assistenza non devono stare l'una sotto l'altra. Direttore Commerciale e Direttore Tecnico sono paritetici ed ambedue dipendono dalla Direzione Generale. Oggi è chiaro per tutti che la redditività dell'azienda dipende dal servizio, quindi non vale più che l'assistenza sia su uno scalino più basso della vendita. I rapporti all'interno dell'azienda sono stati rimodulati, ed oggi il venditore considera veramente il servizio come un vantaggio competitivo, e non più come quelli che mi rovinano la relazione con il Cliente» (fig. 7).

Sono però importanti le *modalità di funzionamento* dell'organizzazione, in particolare alcuni processi: l'offerta di servizi viene concertata fra le strutture di vendita e di assistenza perché è indispensabile un forte coordinamento. Inoltre il supporto delle tecnologie, specialmente negli interventi di assistenza. E anche gli sviluppi di carriera devono agire in coerenza: i venditori se possibile sono ex tecnici.

«Ma una componente assolutamente indispensabile per poter assicurare l'alta qualità del servizio sono le *competenze* delle persone. I nostri tecnici devono possedere competenze molto elevate, specialmente capacità diagnostiche: la grande maggioranza degli interventi vengono svolti in cantiere, presso il cliente, senza la "protezione" del capoffi-

cina, spesso in condizioni molto disagiate: ad esempio noi vendiamo anche motori per le navi e per le trivelle delle piattaforme petrolifere. Che cosa vuol dire riparare un motore? Tagliare la fiancata della nave, creare gli spazi per intervenire, sollevare il motore. Inoltre anche nelle nostre macchine c'è un'elettronica avanzata. Perciò ci vogliono anni per formare un tecnico davvero competente e affidabile. E anche per questo motivo abbiamo un centro scuola in cui vi sono tecnici e professionisti che erogano corsi sull'assistenza con elevata intensità: oltre 40.000 ore di formazione in un anno».

«In definitiva», conclude Vivani, «tutta la nostra svolta è partita dalla *cultura*, sia al nostro interno (avendo attuato una specie di “rivoluzione culturale” per portare a considerare il servizio come il nostro business principale), sia nei confronti dei clienti. Così, come dicevo prima, quando abbiamo lanciato il noleggio abbiamo incontrato molte volte i clienti principali per parlare loro di quando è conveniente comprare la macchina nuova, quando la macchina usata, quando il noleggio. E i clienti ci hanno ringraziato per questa operazione culturale. A distanza di 20 anni stiamo facendo la stessa cosa per far utilizzare ai clienti le nuove tecnologie. Anche se fanno un po' fatica, gli dimostriamo che possono risparmiare il 20-30%. E la stessa cosa facciamo per educare il cliente a dare il corretto valore ai servizi che – come la manutenzione preventiva – consentono di risparmiare sui costi».

## Quesiti:

- 1) Riassumete il caso CGT sottolineando gli aspetti che più vi hanno interessato.
- 2) Perché e grazie a quali condizioni i servizi sono diventati ad un certo punto più profittevoli dei prodotti per CGT?
- 3) Descrivere l'evoluzione strategica e organizzativa che l'impresa ha dovuto attuare per ampliare l'offerta di servizi erogati.
- 4) Quale è il valore dei dati e della tecnologia per un'impresa di servizi?
- 5) Ipotizzate che l'impresa voglia sviluppare una strategia di diversificazione. Cosa consigliereste di fare al management?