



Il valore aggiunto della servitizzazione

Andare oltre la fornitura del prodotto, erogando **un servizio che garantisca un vantaggio competitivo al cliente** sfruttando le tecnologie e le competenze messe a disposizione dal fornitore. È questo l'approccio alla servitizzazione adottato dalla filiale italiana di Schenck RoTec GmbH.

■ a cura di Davide Davò

La vendita di una macchina non rappresenta la fine di una trattativa, ma l'inizio di una partnership. In un'industria chiamata a muoversi dentro scenari sempre meno prevedibili in cui domanda, volumi, tempi e investimenti possono cambiare rapidamente, il cliente

non ha bisogno soltanto di una tecnologia efficiente: vuole avere la garanzia che, dall'altra parte, ci sia qualcuno in grado di accompagnarlo nell'utilizzo di quella tecnologia, di intervenire quando emergono nuove necessità e di mettere a disposizione competenze e capacità operativa anche oltre il

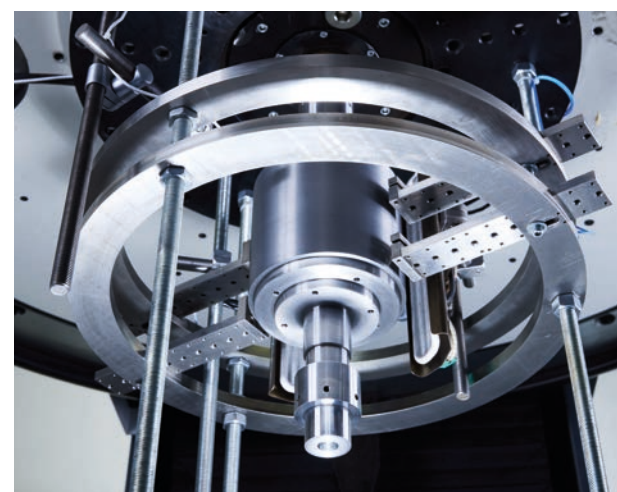
momento dell'acquisto. È una trasformazione che riguarda prima ancora del prodotto il significato stesso della relazione tra fornitore e cliente: dal possesso di un bene alla disponibilità di una soluzione. Schenck interpreta questa evoluzione attraverso la servitizzazione. Riconosciuta dal mercato come

uno dei principali riferimenti mondiali nelle macchine equilibratrici, nei sistemi di spin test e negli analizzatori di vibrazioni, Schenck è stata fondata nel 1881 alle porte di Francoforte, in Germania, e oggi serve diversi comparti industriali che spaziano dall'automotive all'aeronautico e aerospaziale, passando per l'energia e la meccanica generale. L'azienda è parte del Gruppo Dürr, multinazionale quotata tra i leader globali dell'ingegneria impiantistica, mentre in Italia è presente dal 1971 con Schenck Italia. Negli ultimi quattro anni, la realtà italiana ha registrato una crescita molto significativa, culminata con un EBIT moltiplicato di 23 volte tra il 2022 e il 2025.

Oltre i prodotti

La servitizzazione ha avuto un ruolo rilevante in questa evoluzione introducendo un modo diverso di concepire il rapporto con il cliente: non si parla soltanto di prodotti, ma della possibilità di costruire insieme le condizioni perché quella tecnologia continui a generare valore nel tempo. «Per noi, servitizzazione significa passare dal vendere macchine al fornire risultati lungo i processi del cliente – esordisce Francesco D'Alessandro, Direttore

Generale Italia presso Schenck RoTec GmbH – Si tratta di un approccio differente attraverso il quale si crea e si trasferisce valore, ben lontano dal limitarsi ad aggiungere un servizio accessorio a un bene strumentale. Il cliente oggi non cerca soltanto una macchina: cerca competenza, prevedibilità dei costi e riduzione del rischio. La nostra risposta a queste esigenze è basata su un modello che si articola su tre direttrici. La prima è quella delle soluzioni integrate prodotto + servizio: formule che possono includere pacchetti completi, manutenzione preventiva o attività di certificazione all'interno del nostro laboratorio di misura. La seconda è il conto terzi che permette al cliente di utilizzare la nostra tecnologia premium senza acquistare un nuovo impianto, oltre al noleggio di alcuni dei nostri prodotti. La terza è l'engineering consulting con cui affianchiamo progettazione e manufacturing engineering del cliente su tutte le variabili legate alla rotazione: tolleranze, concept di assemblaggio, lavorazioni meccaniche, validazione di design, consistenza dell'assieme o del componente. In questo modo il cliente può validare un nuovo design in tempi rapidi, senza dover necessariamente



Un rotore per motore elettrico in fase di prova di sovravelocità con macchina Centrio 100

fare grandi investimenti e assumere nuovi specialisti. In pratica, mettiamo a disposizione una combinazione di tecnologia ed esperienza applicativa che riduce il rischio tecnico e accelera le decisioni».

Alternative all'acquisto

Per un costruttore, il ruolo di produttore di macchine resta dunque centrale, ma oggi il punto è mettere a disposizione tecnologia, capacità operativa e competenze in modo molto più fruibile. «Pensiamo, ad esempio, a un'officina o a un costruttore che riceve un ordine per un piccolo lotto o addirittura per un singolo pezzo, per cui servano equilibratura o spin test – sottolinea D'Alessandro – In questi casi, acquistare una macchina nuova potrebbe essere eccessivo o richiedere tempi incompatibili con il mercato. Il nostro servizio conto terzi consente di risolvere il problema in tempi rapidi, anche con certificazioni che altrimenti richiederebbero il coinvolgimento di laboratori esterni». Questa evoluzione del rapporto tra costruttore e cliente si inserisce in un contesto manifatturiero caratterizzato da una forte incertezza su molteplici fronti. «Il contesto industriale è cambiato molto – spiega D'Alessandro – Negli ultimi anni abbiamo visto aumentare la volatilità



Francesco D'Alessandro, Direttore Generale Italia presso Schenck RoTec GmbH

della domanda, la pressione sul time-to-market, la difficoltà di pianificare CAPEX (CAPital EXpenditure, spese in conto capitale) importanti e, in molti casi, anche la scarsità di competenze specialistiche disponibili all'interno delle aziende. In questo scenario, poter accedere rapidamente a una tecnologia avanzata senza affrontare subito l'investimento completo rappresenta un vantaggio competitivo molto concreto. Per il cliente significa minore immobilizzazione di capitale, più velocità, meno rischio. Per il costruttore, tutto ciò si traduce nella possibilità di sviluppare nuove opportunità di business e un rapporto molto più profondo con il cliente».

Superare l'incertezza

A incidere sulla volontà di investire contribuiscono anche gli incentivi, che rappresentano un aiuto concreto per le aziende anche se tempistiche e i iter burocratici portano ad avere poca fiducia in questi strumenti, soprattutto da parte delle PMI. «L'incertezza legata agli incentivi pubblici pesa ancora molto, soprattutto sulla domanda interna

di macchine – prosegue D'Alessandro – Lo abbiamo visto con strumenti come Transizione 5.0 nel 2025 e con il dibattito sui meccanismi successivi: cambiamenti normativi, tempi di attuazione, incertezze interpretative e complessità procedurali hanno rallentato il mercato. Quando un imprenditore non ha chiarezza sulle regole, rimanda. E quando molti rimandano, la domanda si blocca. È proprio in questo contesto che la servitizzazione può diventare ancora più utile. Se un'azienda non ha visibilità sufficiente sui volumi futuri o non sa se e come riuscirà a valorizzare fiscalmente un nuovo investimento, il conto terzi e il noleggio operativo consentono di accedere subito alla tecnologia senza immobilizzare capitale, pagando solo una frazione di ciò che serve, quando serve. Il motore della crescita deve essere l'impresa: innovazione, rapidità decisionale, flessibilità ed execution».

Molteplici sfide

Per affiancare al meglio le imprese in questo scenario, anche i costruttori devono affrontare diversi cambiamenti

nell'approccio al cliente. «Solitamente io dico che la servitizzazione non è "inchiostrato sul catalogo": è una trasformazione vera – afferma D'Alessandro – Le sfide principali, per noi, sono state cinque. La prima riguarda gli investimenti: per offrire conto terzi e servizi evoluti serve costruire capacità operativa interna, con officine, apparecchiature, flussi e persone dedicati. La seconda è il pricing: prezzare un servizio o un risultato è più complesso che prezzare una macchina. La terza riguarda i modelli contrattuali e gli aspetti amministrativi e di compliance: gestione dell'attivo, rischio residuo, coperture assicurative, modelli a canone o availability-based. La quarta è operativa: tempi di rispo-

LINEE GUIDA ben definite

Per Schenck, il percorso verso la servitizzazione si sviluppa secondo tre direttrici ben definite.

- Conto terzi e rental: accesso rapido alla tecnologia Schenck per lotti piccoli o pezzi singoli, tramite macchine disponibili presso Schenck o formule di noleggio dedicate. Tempi rapidi, test certificati, minore impegno di capitale.
- Pacchetti macchina + service: macchina, assistenza, manutenzione, certificazioni e supporto tecnico, anche H24, in un'unica soluzione. Più continuità operativa, TCO prevedibile, formule basate sulla disponibilità garantita.
- Engineering Consulting: supporto specialistico in progettazione e sviluppo su tolleranze, assemblaggio, lavorazioni, validazione del design. Per accelerare industrializzazione e time-to-market senza immobilizzare risorse interne.



Un rotore in fase di equilibratura su macchina Pasio 700



Scorcio dell'officina Schenck per l'equilibratura e prove centrifughe in conto terzi certificato Tisax®

sta, ricambi, pianificazione dei tecnici, escalation. La servitizzazione è prima di tutto un modello operativo. La quinta, e forse la più importante, è culturale: tutte le funzioni, dal commerciale al marketing, dal back office al service e le operations, devono passare dalla logica della vendita di prodotto a quella di servizi, quindi la relazione consulenziale». Il nuovo approccio ha inciso in modo importante nella crescita di Schenck Italia. Non è stata l'unica leva, ma è stata certamente una delle più significative all'interno di un percorso più ampio di trasformazione. «Negli ultimi quattro anni Schenck Italia ha sviluppato nuove linee di ricavo, ha aumentato la propria prossimità al cliente ed è riuscita a intercettare bisogni che, con il solo modello tradizionale di vendita, sarebbero stati più difficili

da servire – spiega D'Alessandro – La servitizzazione ci ha aiutato a entrare più a monte nei processi decisionali del cliente, a lavorare non solo sulla macchina ma sul risultato e, di conseguenza, a costruire relazioni più profonde».

Utilizzo mirato

I risultati ottenuti mostrano il potenziale della servitizzazione, ma non ne fanno un modello applicabile indistintamente a ogni costruttore e a ogni contesto industriale. «Trattare la servitizzazione come un dogma sarebbe un errore – conclude D'Alessandro – Serve adottare un criterio manageriale. Bisogna capire se il modello genera valore misurabile per il cliente, se questo modello è sostenibile e replicabile per chi lo offre e quindi se l'economia del modello è win-win. Se la risposta è sì, la

servitizzazione può accelerare il time-to-value, stabilizzare i ricavi e creare un livello di fedeltà più profondo. Se la risposta è no, è meglio non forzarla. Ci sono casi in cui la proprietà del bene resta la soluzione migliore: contesti con CAPEX disponibile, competenze interne e strutture robuste. Quindi la scelta non è ideologica. La servitizzazione è una disciplina industriale, non una scorciatoia commerciale. Richiede investimenti, processi, mindset e coerenza. Se costruita bene, diventa una leva straordinaria per differenziarsi, accorciare la distanza dal cliente e creare valore in modo più stabile. In un mercato industriale sempre più selettivo, dove tecnologia e qualità non bastano più da sole, la vera differenza la farà chi saprà combinare prodotto, servizio e competenza in un'unica proposta di valore».

© Riproduzione riservata

www.techmec.it