



Orientare modelli di business al prodotto o al servizio? **QUADERNO DELL'EVENTO**



**LIFECYCLE EXTENSION THROUGH PRODUCT REDESIGN AND REPAIR,
RENOVATION, REUSE, RECYCLE STRATEGIES FOR USAGE&REUSAGE-
ORIENTED BUSINESS MODELS**





Partecipa all'indagine
<https://www.surveymonkey.com/s/9DPD5WS>



14.30 Registrazione

15.00 Introduzione ai lavori: ASAP SMF e l'indagine T-REX

Federico Adrodegari, Università degli Studi di Brescia

15.15 Strategia: analisi dell'offerta di servizi e delle relazioni con i clienti

Federico Adrodegari, Università degli Studi di Brescia

15.45 Operations: misurare l'orientamento al servizio delle proprie attività e risorse chiave

Andrea Alghisi, Università degli Studi di Brescia

16.15 Orientare il modello di business al servizio: discussione

Con la partecipazione di:

- Antonio Faccio, Managing Director, GF Italia
- Paolo Pavan, Service Manager, REA Group
- Gianfranco Scaglia, Resp. Post vendita, Mazak Italia
- Andrea Ursella, Spare parts manager, Tesmec
- Davide Masnada, General manager, CMS Industries

17.30 Conclusioni

Nicola Sacconi, Università degli Studi di Brescia

Aperitivo

TEMA DEL WORKSHOP

Saranno presentati i risultati di un'indagine realizzata all'interno del progetto Europeo T-REX (<http://t-rex-fp7.eu>) che ha l'obiettivo di studiare il livello di adozione di modelli di business orientati al servizio tra i produttori di beni strumentali. In particolare, il workshop, attraverso l'analisi dei risultati della survey e la condivisione di alcune esperienze aziendali, vuole rispondere a domande chiave, quali:

- Come sono configurati i modelli di business attuali?
- Quali sono i principali ostacoli/gap verso l'adozione di modelli di business orientati al servizio?

CON IL SUPPORTO DI



IN COLLABORAZIONE CON

CON IL PATROCINIO DI

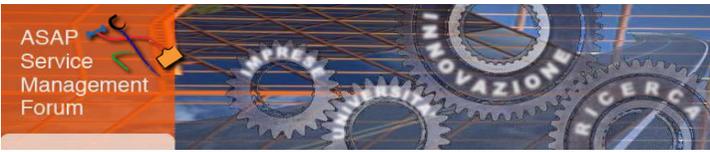


UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE



ACIMAC
Associazione Costruttori Italiani
Macchine Attrezzature per Ceramica





DISCLAIMER

Il presente documento è stato steso da **Federico Adrodegari** e **Andrea Alghisi** del Centro di Ricerca SCSM dell'Università degli Studi di Brescia, nell'ambito della community ASAP SMF.

La proprietà intellettuale del documento appartiene ad ASAP SMF.

I contenuti ed i messaggi del presente documento sono stati sviluppati per essere accompagnati ed illustrati da un commento orale da parte degli autori.

L'utilizzo o riproduzione di questo documento da parte di terze parti è soggetto ad autorizzazione scritta da parte di ASAP SMF.

Qualsiasi violazione potrà essere perseguita ai sensi delle vigenti leggi.

Orientare modelli di business al prodotto o al servizio? L'INDAGINE E LA RICERCA T-REX



Federico Adrodegari

3 Aprile 2014

*CSMT - Centro Servizi
Multisetoriale e Tecnologico*



**LIFECYCLE EXTENSION THROUGH PRODUCT REDESIGN AND REPAIR,
RENOVATION, REUSE, RECYCLE STRATEGIES FOR USAGE&REUSAGE-
ORIENTED BUSINESS MODELS**





CONTESTO



“Un’azienda che sia devota ai servizi avrà un unico problema in termini di profitti. Saranno estremamente elevati.”

(Henry Ford – Founder of Ford Motor Company – 1908)



“Le aziende manifatturiere si sono concentrate sul prodotto [...] ignorando un elemento che gioca un ruolo cruciale nella differenziazione dell’offerta e che ha un impatto enorme su costi e profitti: i servizi.”

(A. Narus, Harvard Business Review, 1995)



“Il mercato dei servizi è più grande di quanto avessimo mai sognato.”

(Jack Welch – CEO – General Electric, 1998)



“La linea di confine tra manifattura e servizi si sta appannando. Rolls-Royce non vende più motori per aeroplani, ma le ore in cui un aereo vola grazie ai suoi motori.”

(The Economist, Aprile 2012)



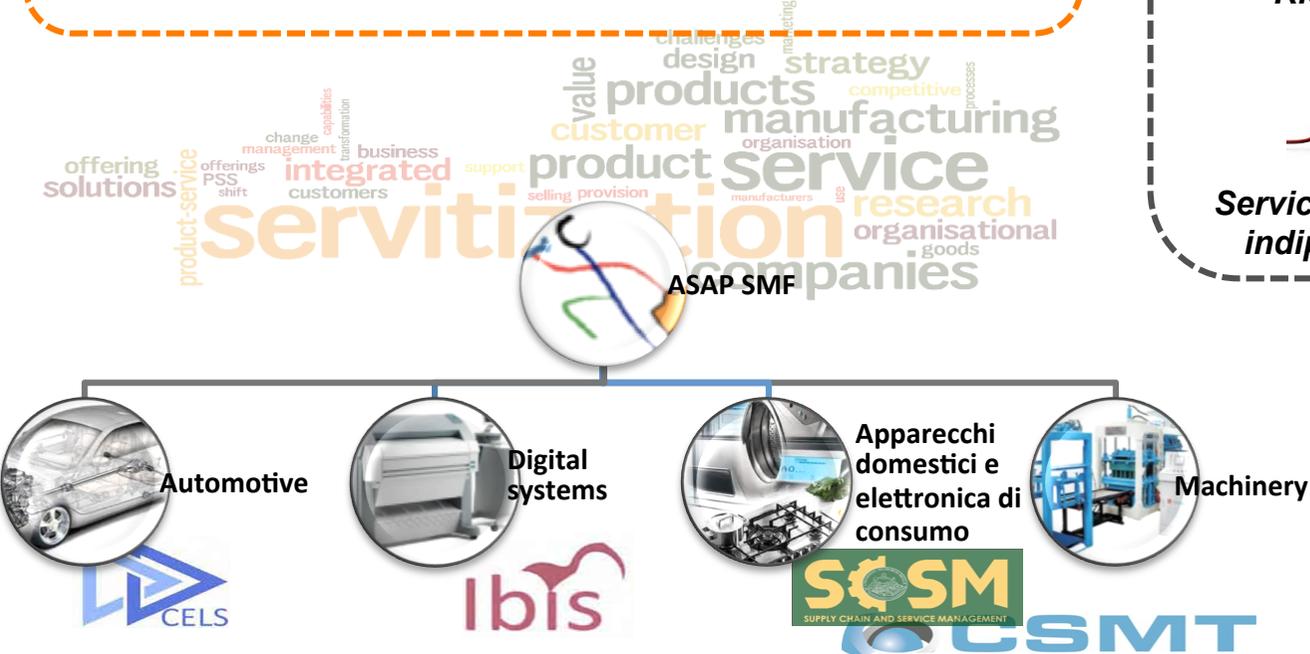
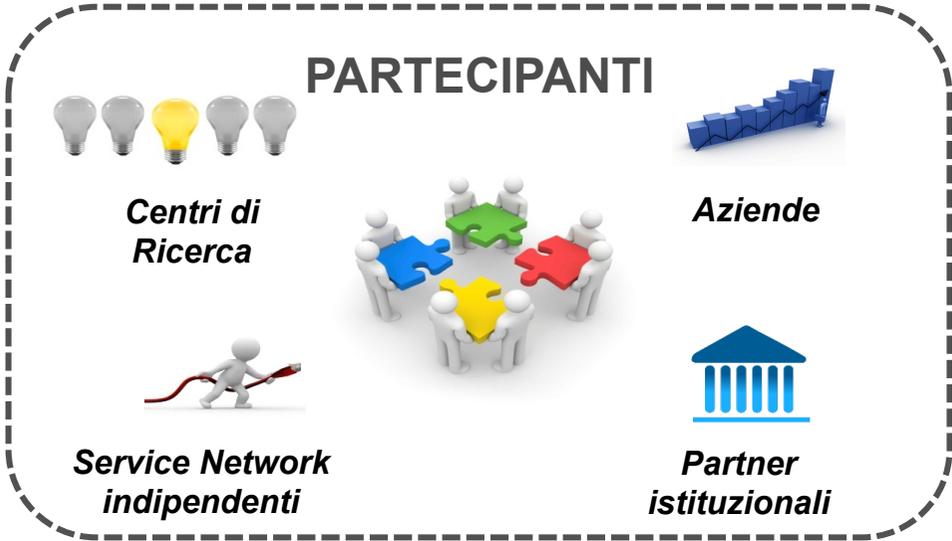
ASAP SMF

ha maturato un’esperienza decennale e intersettoriale in ricerca, trasferimento e formazione sul **service management** nell’ambito dei **beni durevoli (strumentali e di consumo)**



ASAP SMF

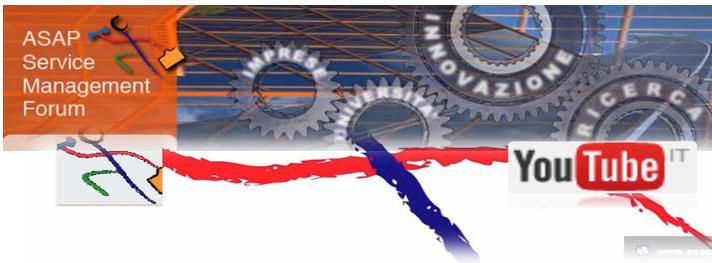
MISSION
 Promuovere la cultura e l'eccellenza nel *Service Management* tramite ricerca, networking e trasferimento di soluzioni





ALCUNE AZIENDE DELLA COMMUNITY





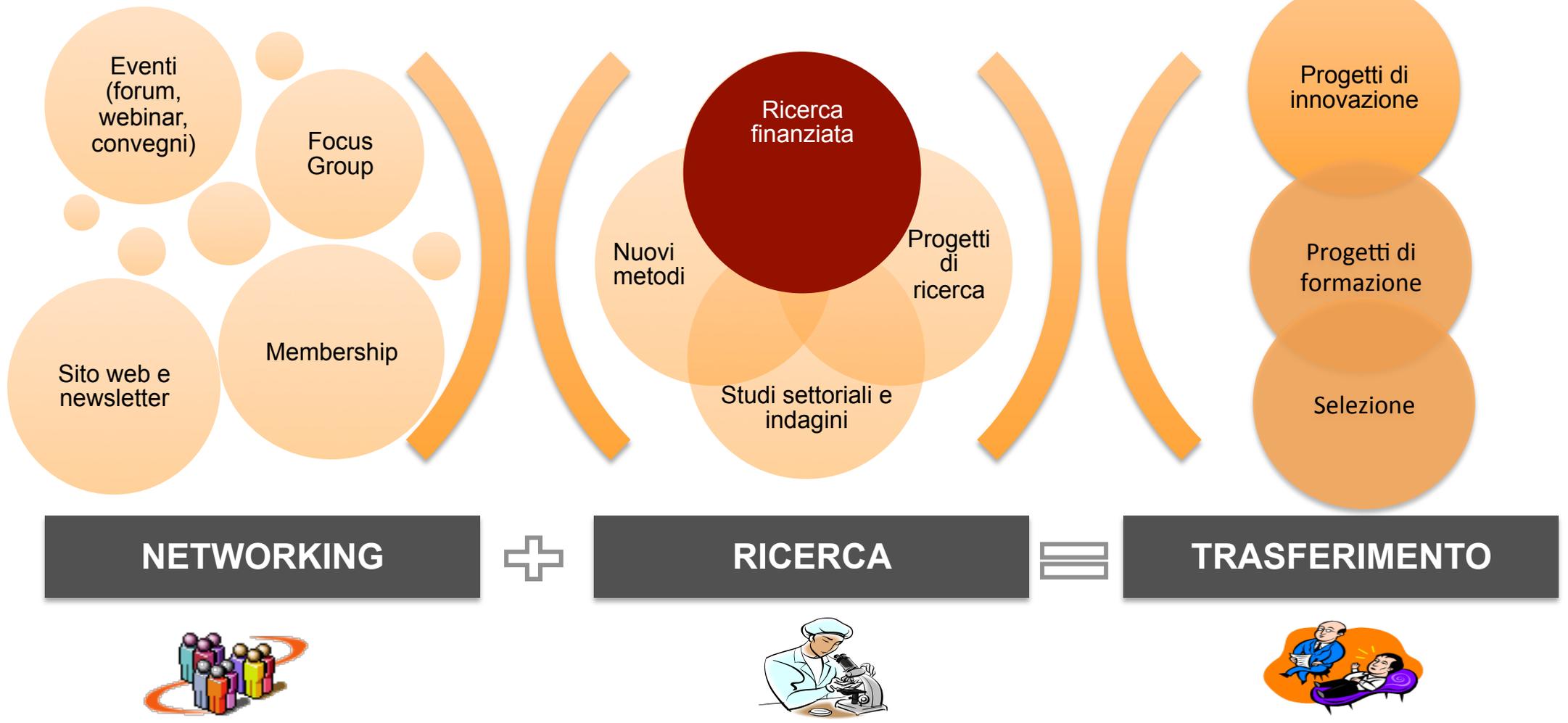
ASAP SMF, 10 Anni di..

Guarda il video di auguri su nostro canale Youtube:
<http://www.youtube.com/watch?v=cx8XFL2U0cg>

+15	•Ricercatori ogni anno
+50	•Aziende aderenti ogni anno
+15	•Associazioni patrocinanti ogni anno
10	•Convegni nazionali
10	•Visite "good practice"
+80	•Workshop e seminari
+500	•Aziende coinvolte (community, testimonial, partecipanti convegni)
+5000	•Manager coinvolti nelle nostre iniziative
+30	•Rapporti di ricerca, libri e libri bianchi
+35	•Progetti di trasferimento
+240	•Pubblicazioni scientifiche e divulgative
+140	•Tesi e tirocini
+10	•Tesi di dottorato
+1000	•Ore di formazione



ATTIVITÀ

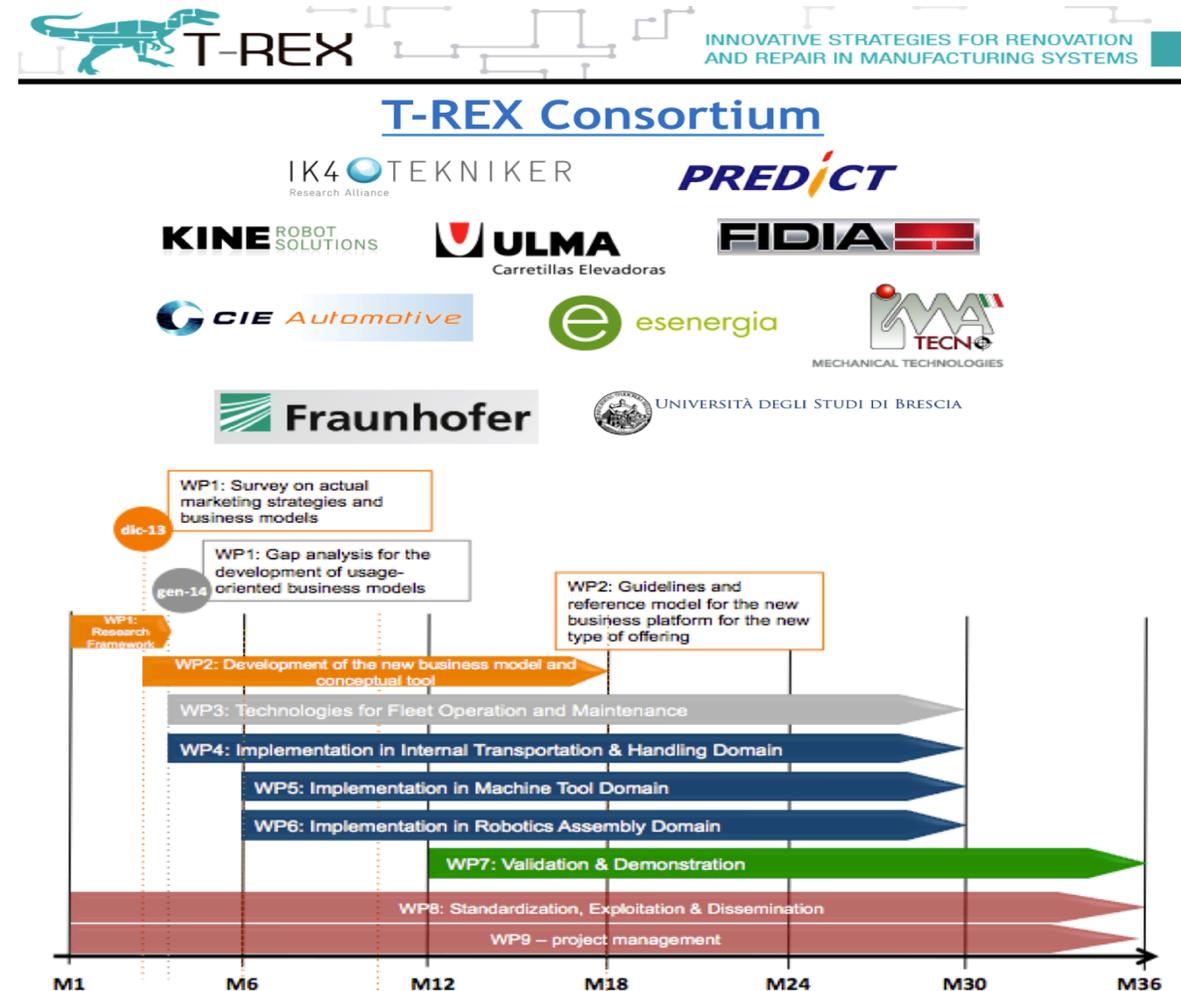




RICERCA FINANZIATA

- Definire un **modello di business**, adatto al nuovo panorama economico in cui le modalità di vendita dei prodotti e di gestione dei clienti stanno radicalmente mutando (BM orientati al servizio)
- Utilizzare tecniche specifiche per il disegno del prodotto (**Design for X**), volte ad estendere il ciclo di vita e a supportare la *serviceability*.
- Realizzare metodologie per lo **sviluppo di nuovi servizi** o la reingegnerizzazione dei servizi esistenti (coerentemente con il nuovo modello di business elaborato)
- Sviluppare strumenti per **Asset Health Management**

FINANZIAMENTO: 3,6 mln €



Obiettivi

I nuovi trend di mercato e la crescente importanza dei servizi spingono verso lo sviluppo di modelli di business orientati al servizio

WP1:
Survey on actual business
model

Come si possono
descrivere e
studiare i modelli
di business?



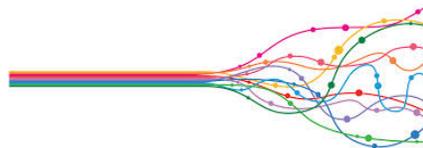
Come sono
configurati i
modelli di
business delle
aziende che
operano nei
settori machinery,
automation e
transportation?



Quali sono i
principali ostacoli/
driver
nell'adozione di
modelli orientati al
servizio?



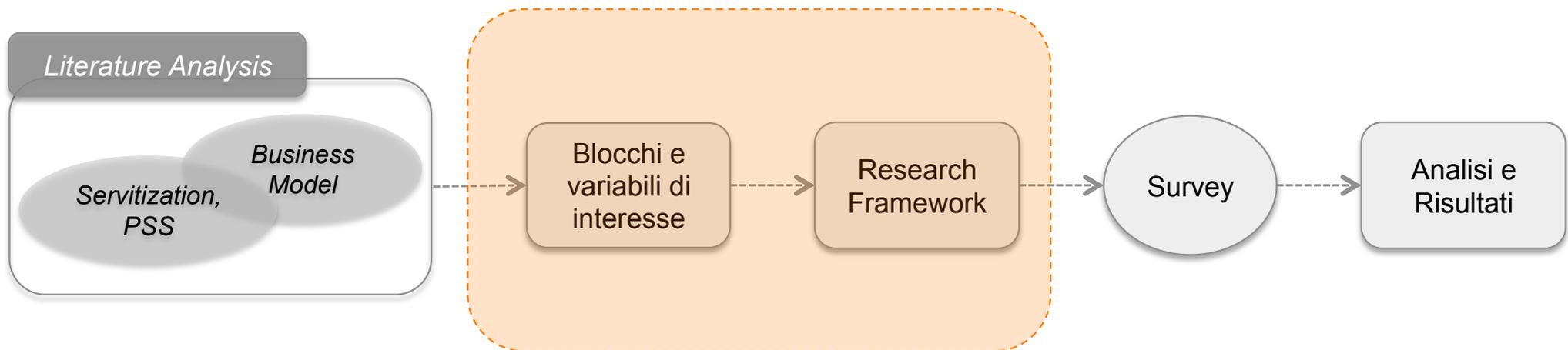
Quali sono i
principali gap
verso l'adozione
di modelli di
business orientati
al servizio?



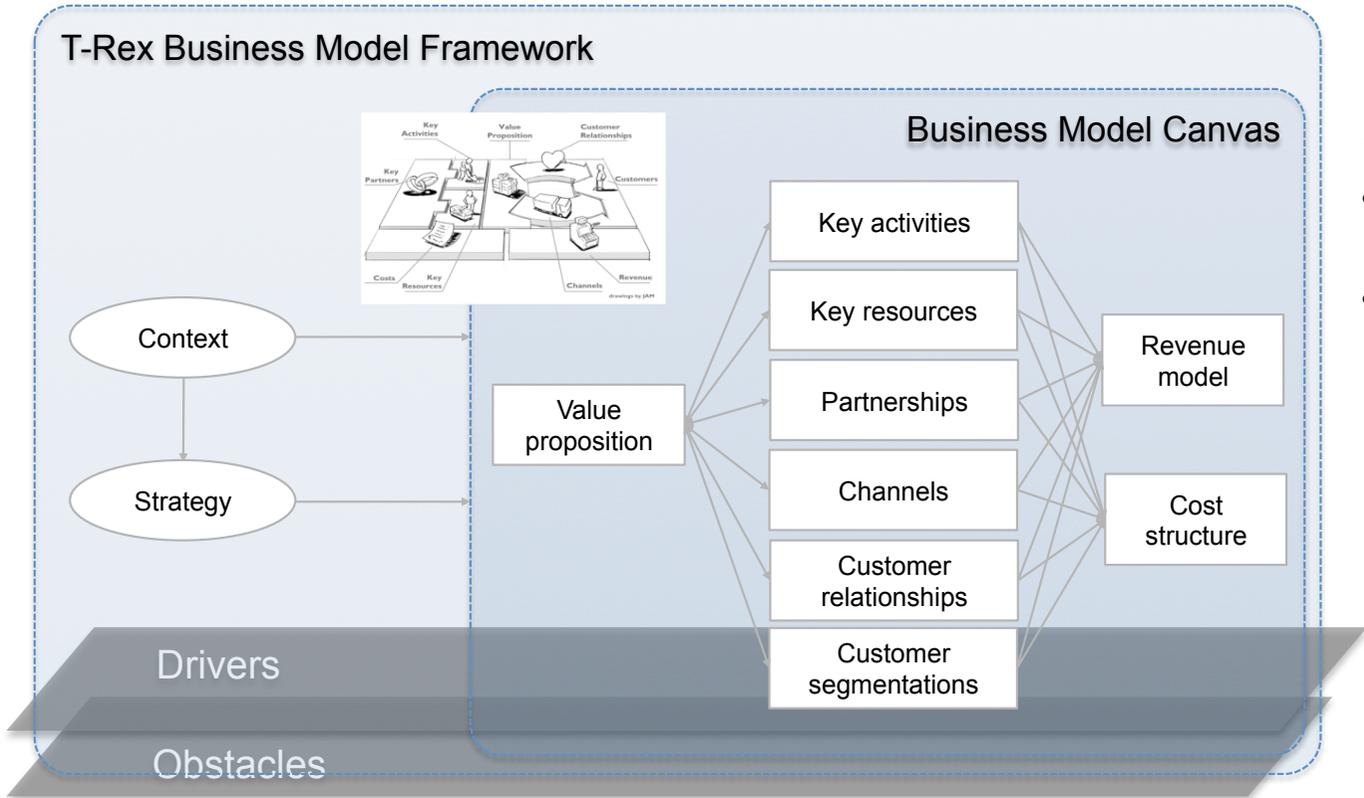
Metodologia

Il modello di business è uno **strumento** che rappresenta la logica di base di un'azienda e descrive come un'impresa crea, fornisce e acquisisce valore in base alle sue scelte strategiche.

(Shafer, 2005; Elbers, 2010)



Research framework



Based on: Osterwalder and Pigneur

“old” BM Canvas:

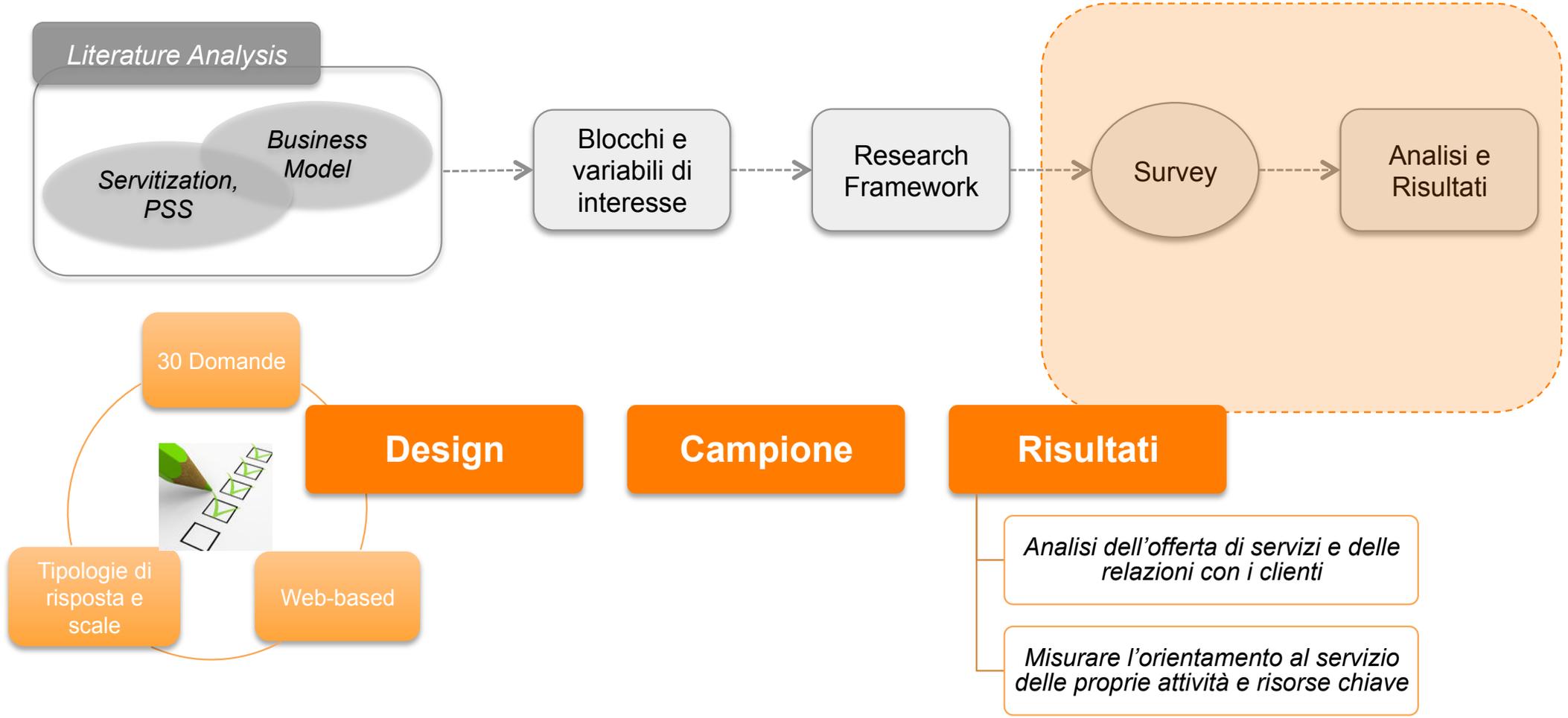
- base riconosciuta ed utilizzata per comprendere, progettare ed analizzare i modelli di business

“new” BM Framework:

- identificare *blocchi* e variabili utili a studiare i BM orientati al servizio
- Guida l’indagine e le analisi

CS: groups of people or organizations a company aims to reach and serve.
VP: products and services that create value for a specific customer segment.
Ch: company's interface with its customers.
CR: types of relationships a company establishes and maintains with specific customer segments.
RS: revenue a company generates from each customer segment.
KR: assets required to offer and deliver the aforementioned elements.
KA: activities involved in offering and delivering the aforementioned elements.
Pt: network of suppliers and partners that support the business model execution.
CS: costs incurred when operating a business model.

Metodologia



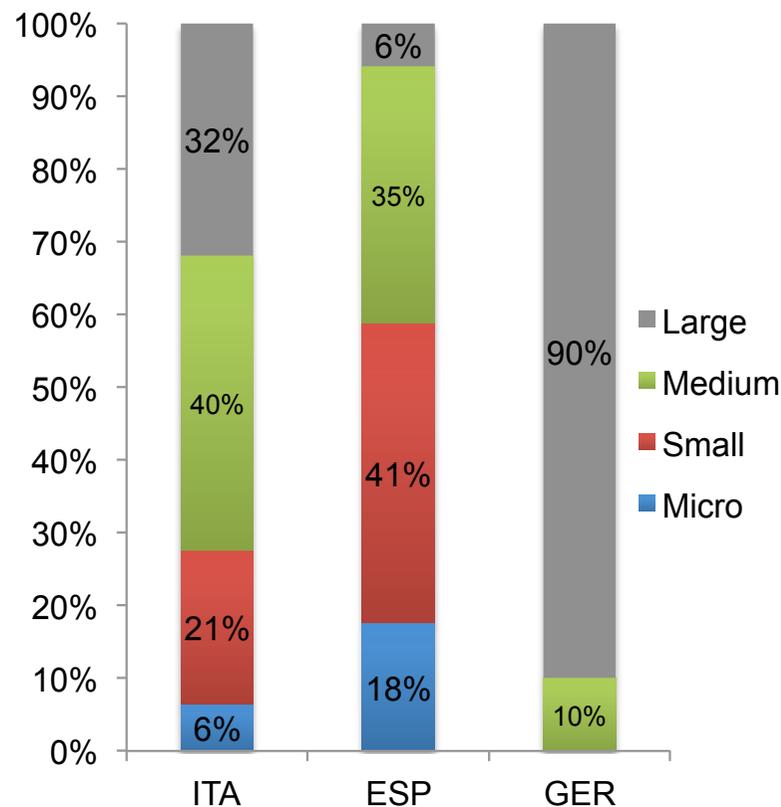
Il campione (1/2)

Company Size *	No.	% of the sample
Micro	6	6%
Small	18	19%
Medium	28	29%
Large	43	45%
Total	95	100%

Company nationality	No.	% of the sample
Italian	47	49%
Spanish	17	18%
German	30	32%
Other	1	1%
Total	95	100%

TOTALE RISPONDENTI
VALIDI: 95

- Prevalenza di medio-grandi imprese
- Prevalenza di aziende italiane
- Piccole e medie imprese sono Spagnole o Italiane
- Grandi imprese sono per lo più Tedesche

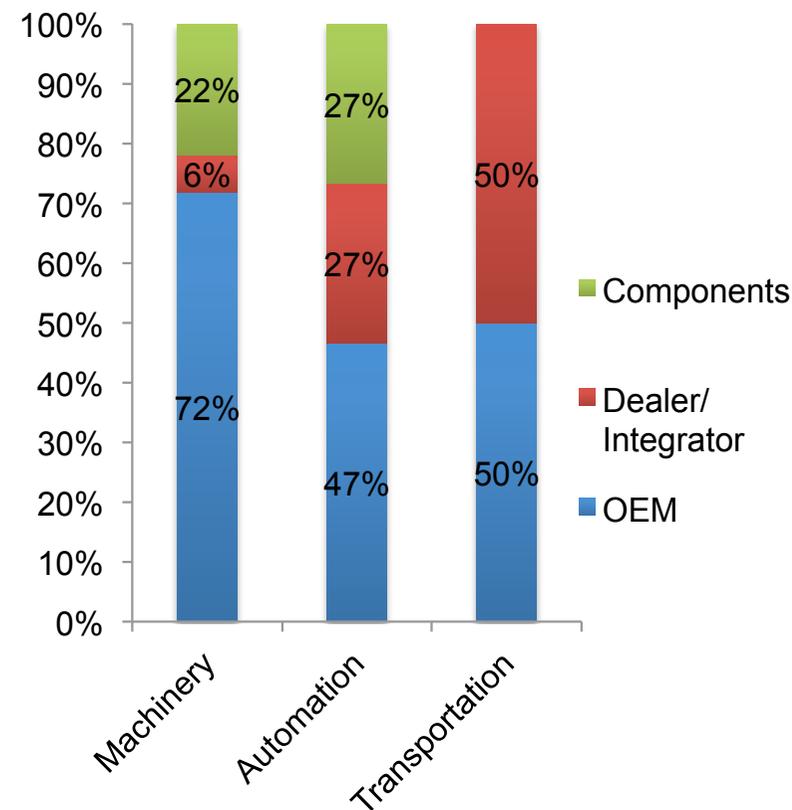


Il campione (2/2)

Company sector	No.	% of the sample
Machinery	64	67%
Automation	15	16%
Transportation	8	8%
Others	8	8%
Total	95	100%

Company supply chain position	No.	% of the sample
OEM	62	65%
Dealer/Integrator	15	16%
Components manufacturer	18	19%
Total	95	100%

- Prevalenza di aziende del settore machinery
- La maggior parte sono OEM





Design

Campione

Risultati

*Analisi dell'offerta di servizi e delle
relazioni con i clienti*

*Misurare l'orientamento al servizio
delle proprie attività e risorse chiave*

Analisi dell'offerta di servizi e delle relazioni con i clienti

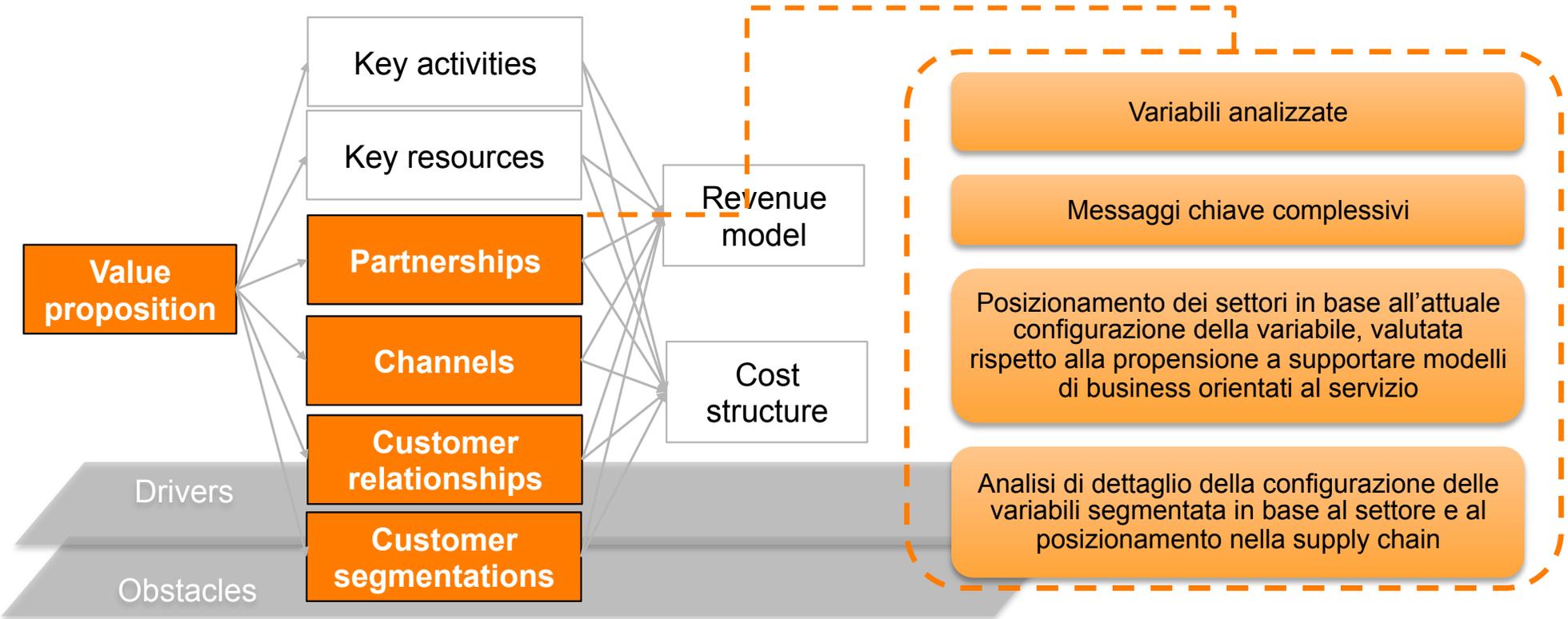
Federico Adrodegari



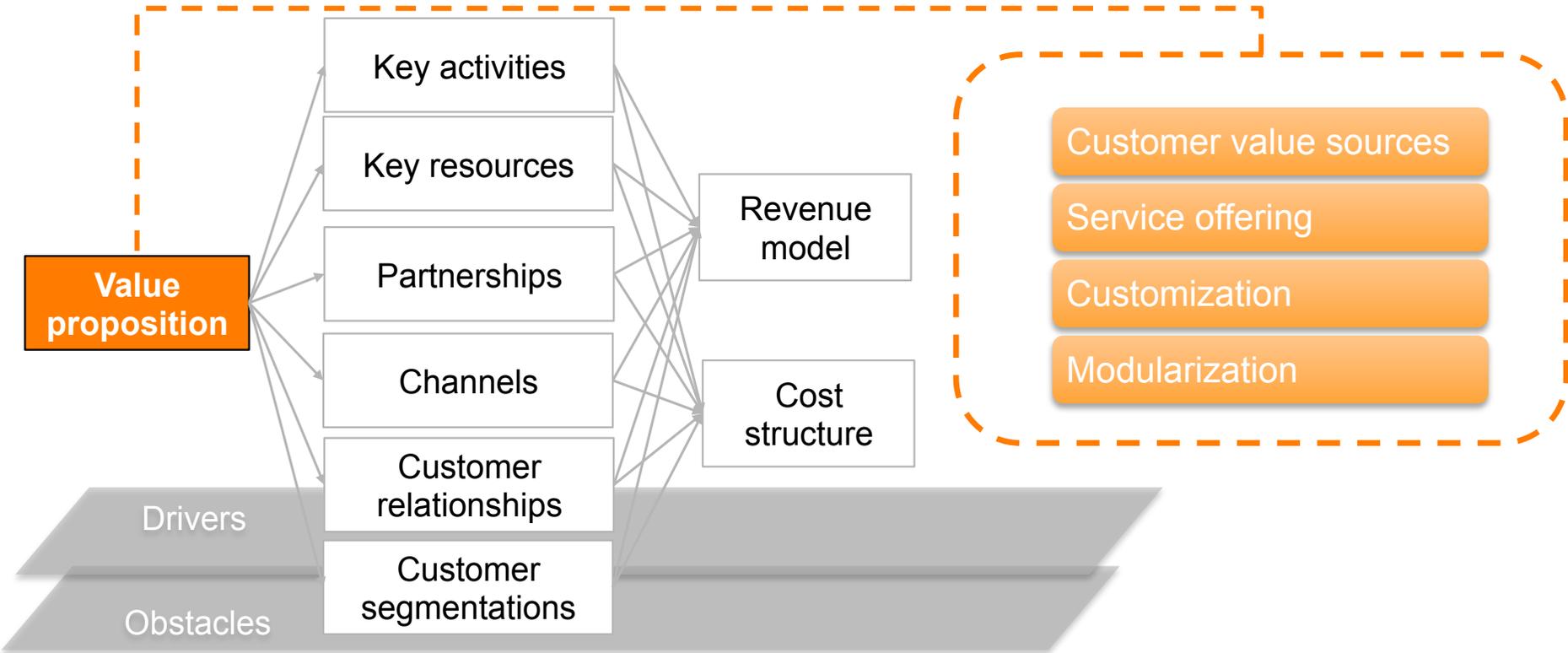
**LIFECYCLE EXTENSION THROUGH PRODUCT REDESIGN AND REPAIR,
RENOVATION, REUSE, RECYCLE STRATEGIES FOR USAGE&REUSAGE-
ORIENTED BUSINESS MODELS**



Come leggere i risultati

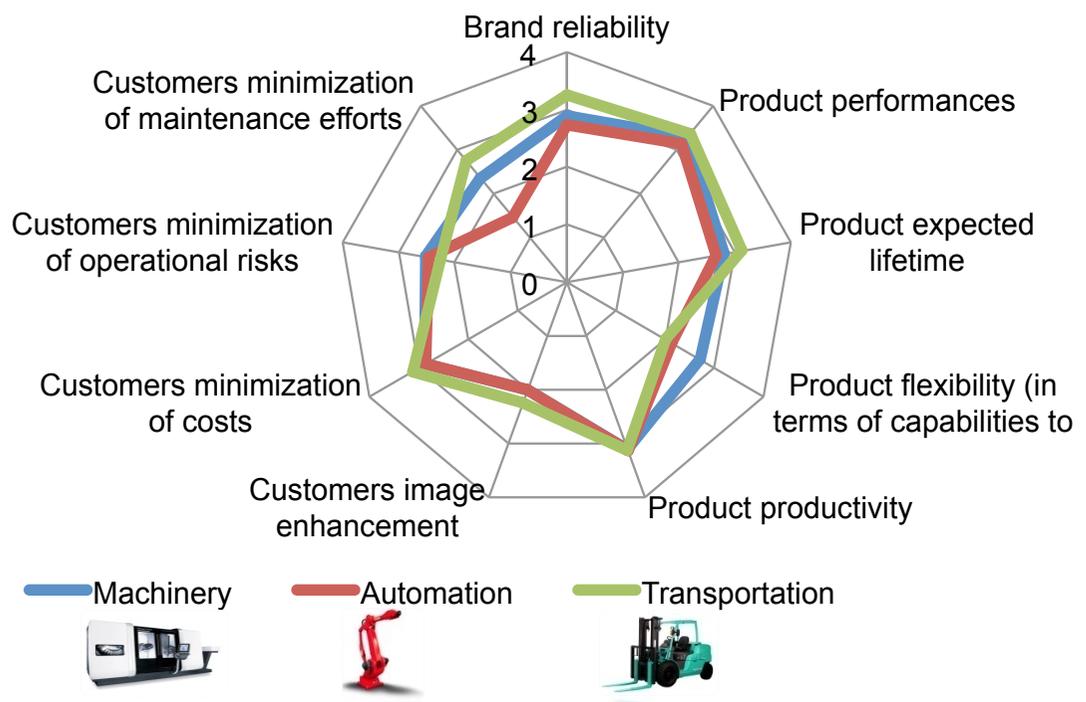


Value proposition



Valore per il cliente

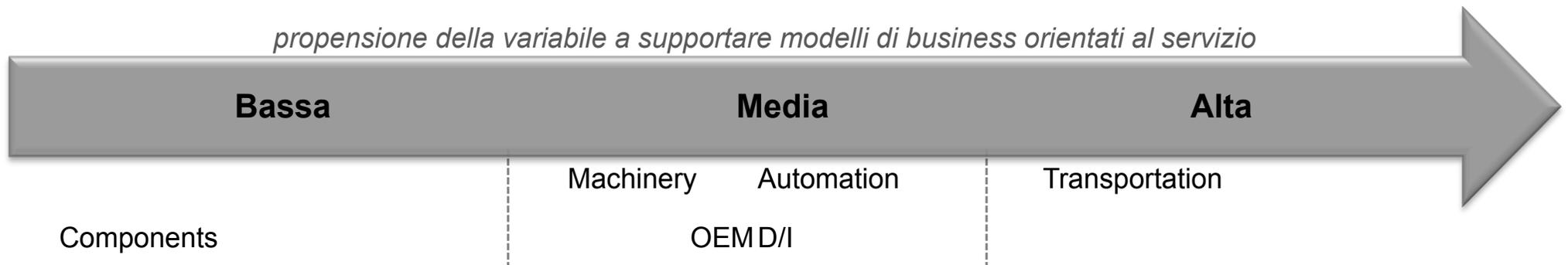
Transportation: più orientato al cliente
Machinery: più focalizzato sulla flessibilità
Automation: meno orientati alla manutenzione



Value attached by customers to different aspects of firm's offer
 (0 – Not at all, 1 – Slightly, 2 – Moderate, 3 – Quite high, 4 – Extremely high)

Offerta di servizi

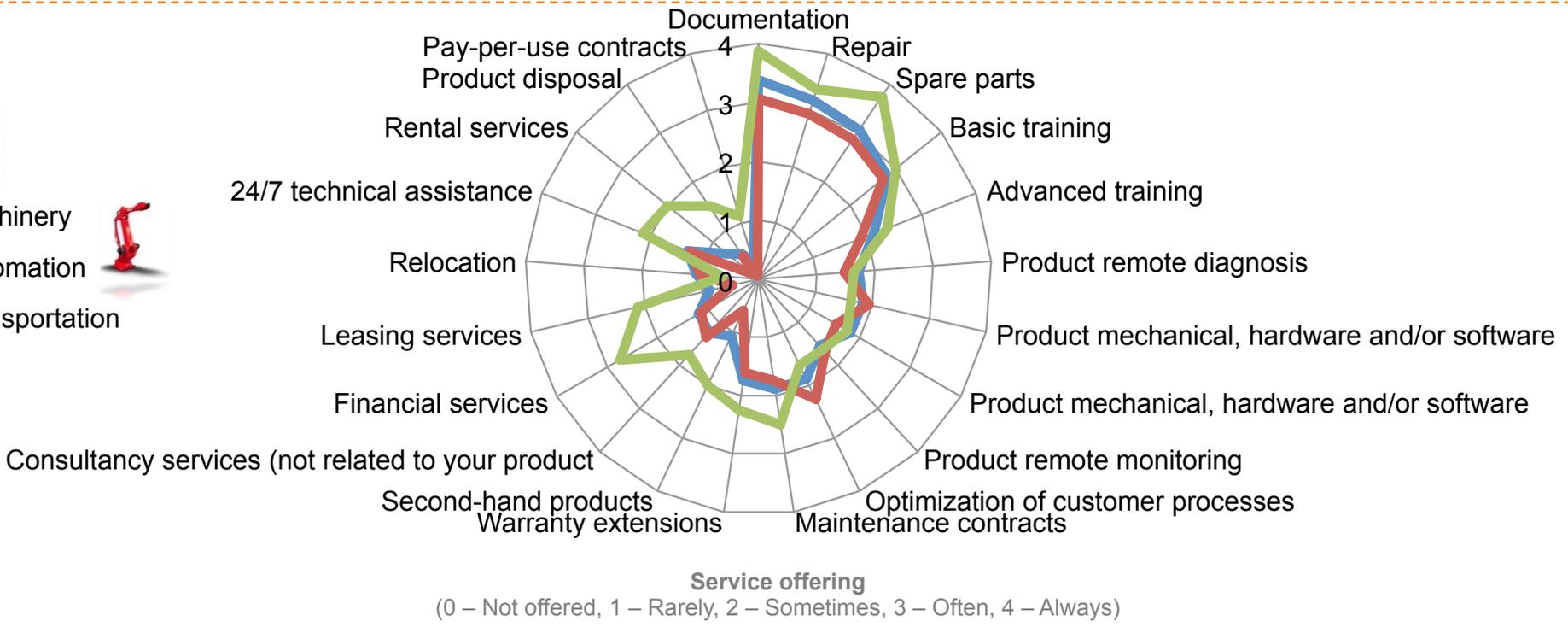
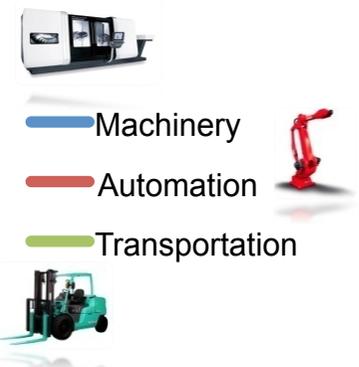
- I servizi “base” sono offerti in modo estensivo (es. documentazione, assistenza tecnica, ricambi, formazione)
- I servizi “avanzati” sono offerti solo in alcuni casi (es. monitoraggio e diagnostica remota, upgrade/retrofit del prodotto, contratti di manutenzione ed estensione della garanzia).



Offerta di servizi

Dominio

Automation: in alcuni casi sono offerti anche servizi volti ad ottimizzare i processi del cliente.
Transportation: offrono generalmente più frequentemente servizi avanzati come financial services, leasing, second-hand services e rental.



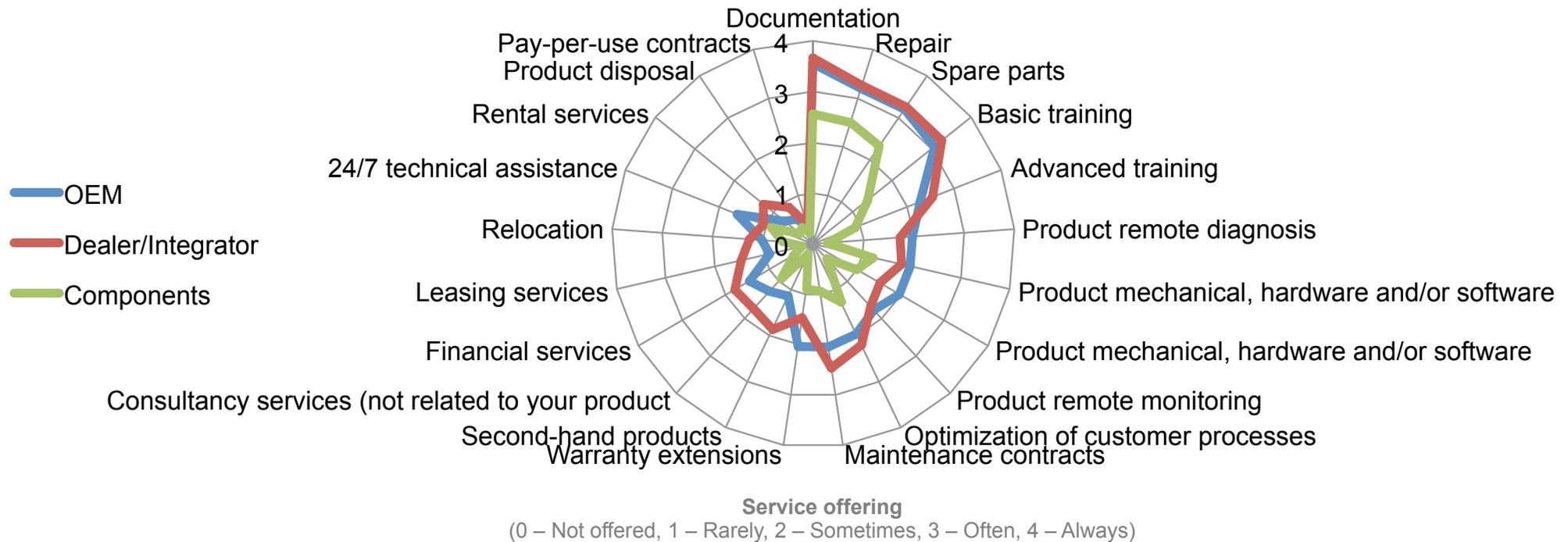
Offerta di servizi

Livello nella Supply Chain

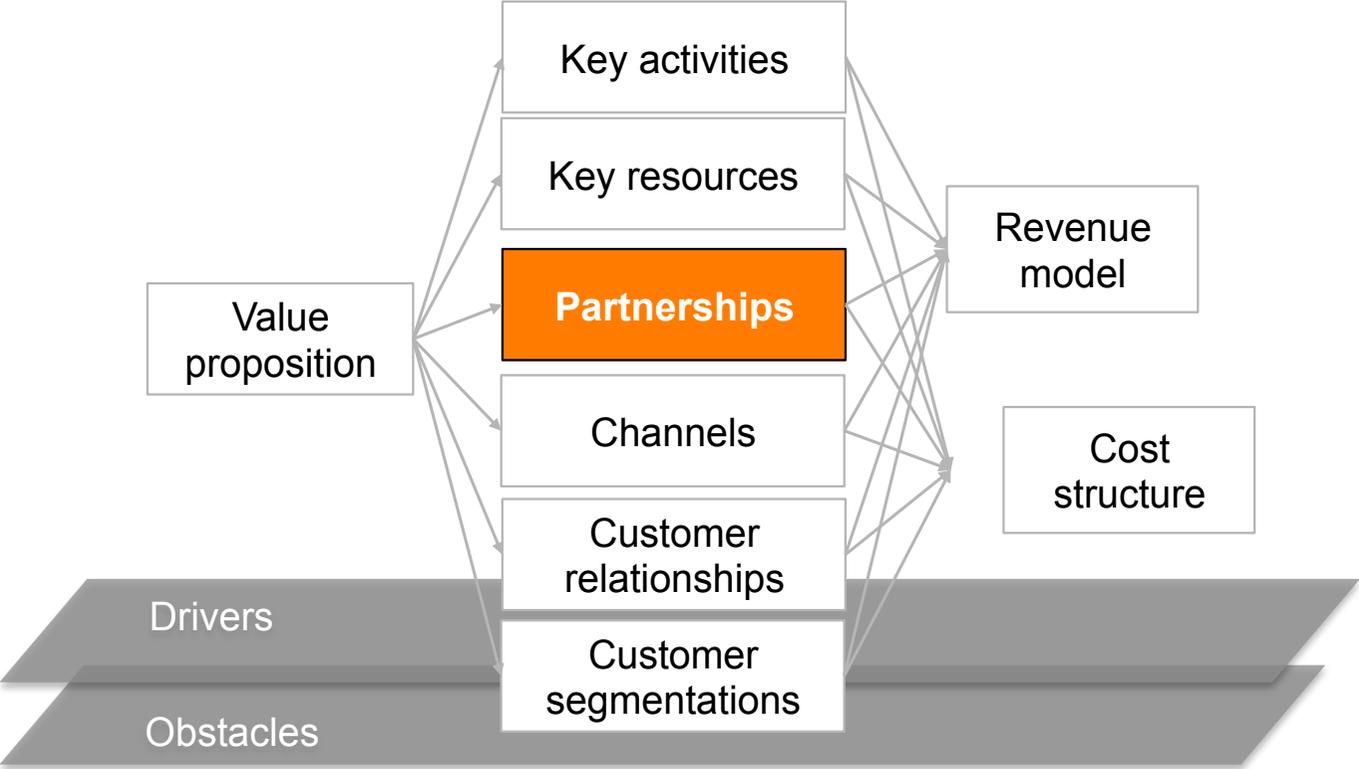
Components: anche i servizi base sono offerti raramente; i servizi avanzati non sono mai offerti.

OEMs: in alcuni casi sono offerti anche retrofit, 24/7 e estensioni di garanzia.

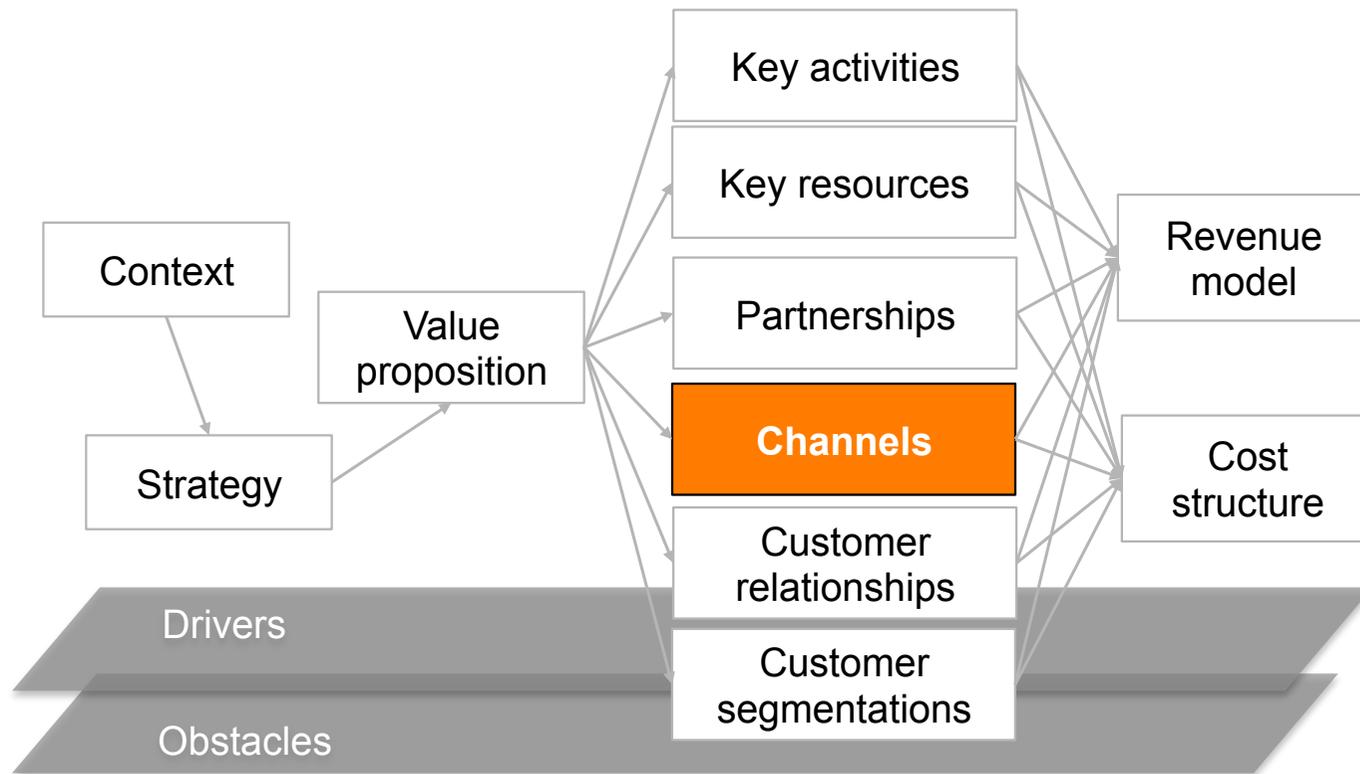
D/I: in alcuni casi sono offerti anche second-hand, leasing e rental services.



Partnerships



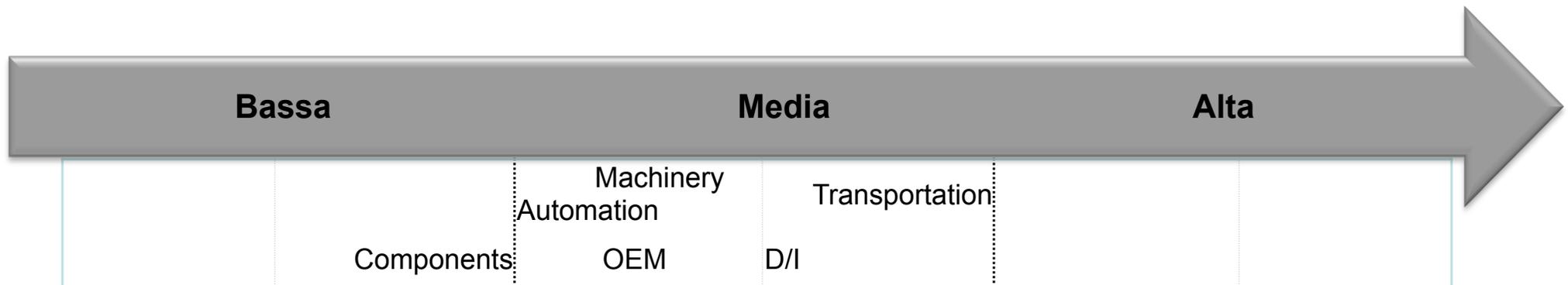
Channels



Valutazione dell'offerta

Tra le modalità con le quali è possibile supportare il cliente nella valutazione dell'offerta, durante la fase di pre-vendita, le aziende percepiscono come:

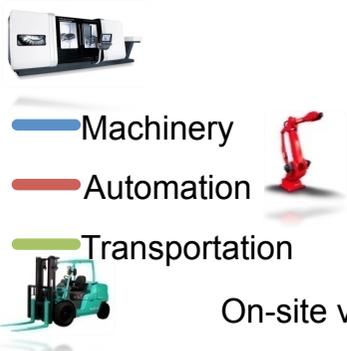
- **Importanti:** le **referenze di altri clienti**, la **valutazione dell'affidabilità del prodotto**, le **visite verso clienti acquisiti** ed il **confronto con le performance di altri prodotti**.
- **Moderatamente importanti:** la valutazione del **total cost of ownership** e la **definizione dei livelli di servizio (SLA)**



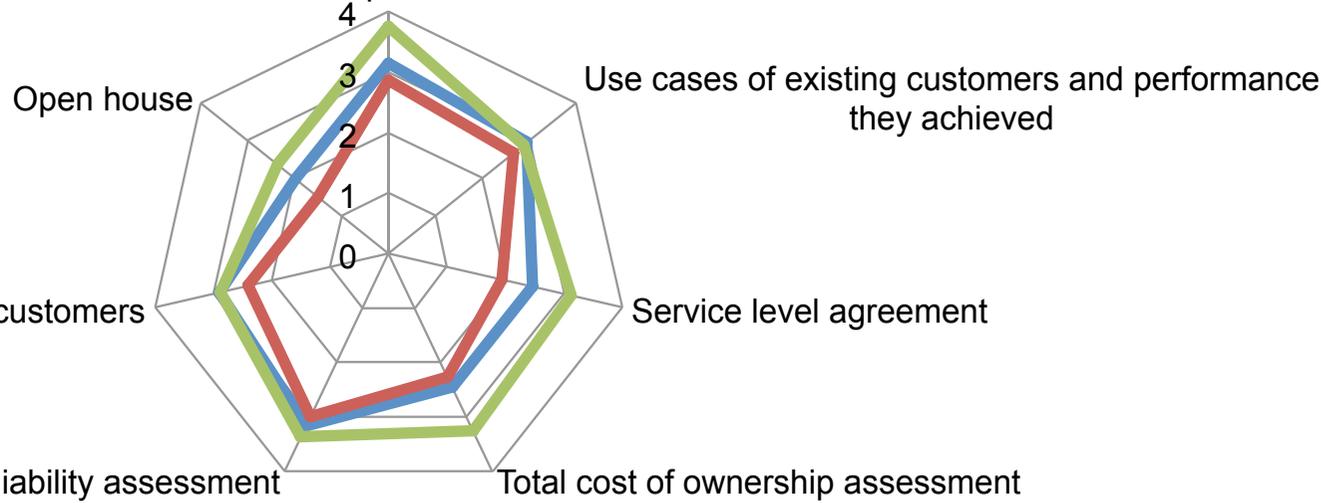
Valutazione dell'offerta

Dominio

Transportation: rispetto agli altri settori, si nota la maggior importanza attribuita agli aspetti tipici di realtà più orientate al servizio, come i service level agreement e il total cost of ownership.



Comparison of technical performance with competitors



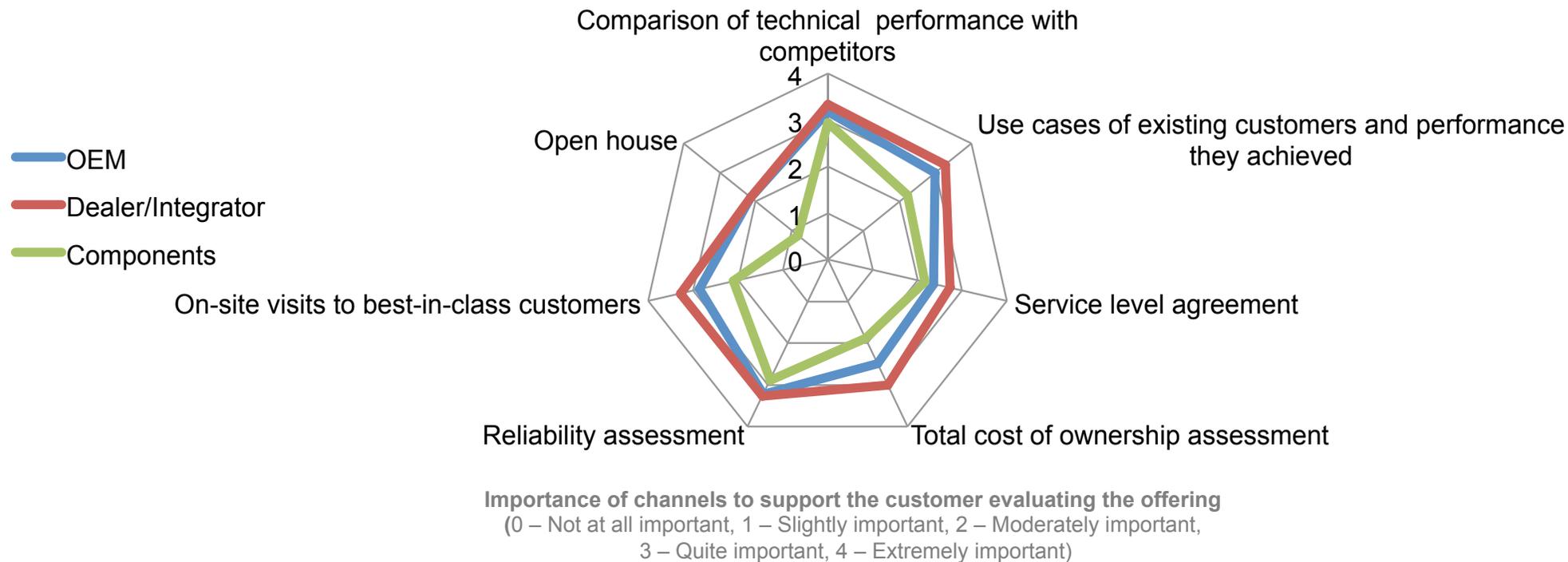
Importance of channels to support the customer evaluating the offering
 (0 – Not at all important, 1 – Slightly important, 2 – Moderately important, 3 – Quite important, 4 – Extremely important)



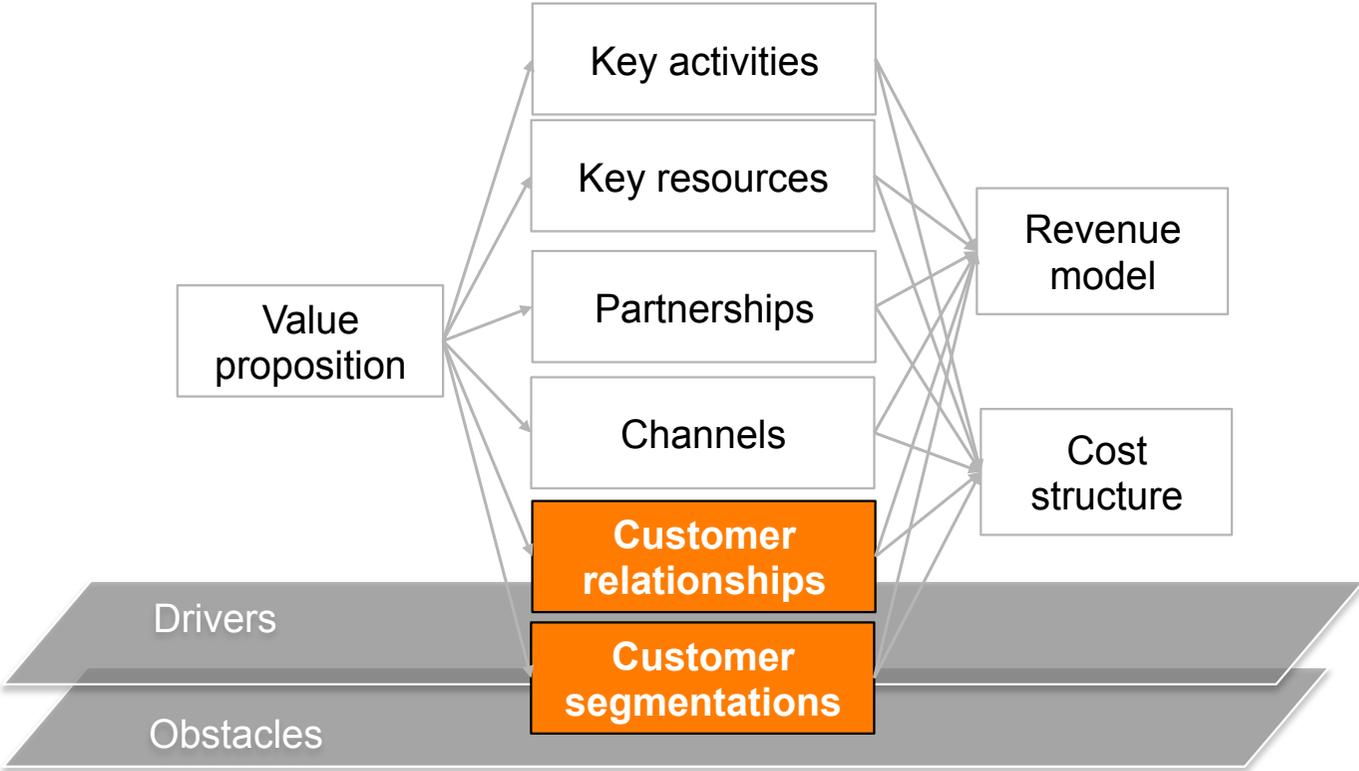
Valutazione dell'offerta

Livello nella Supply Chain

Components: meno rilevanti le on-site visit, gli use cases e le open-house.
D/I: percepiscono come importanti gli aspetti legati a SLA e TCO



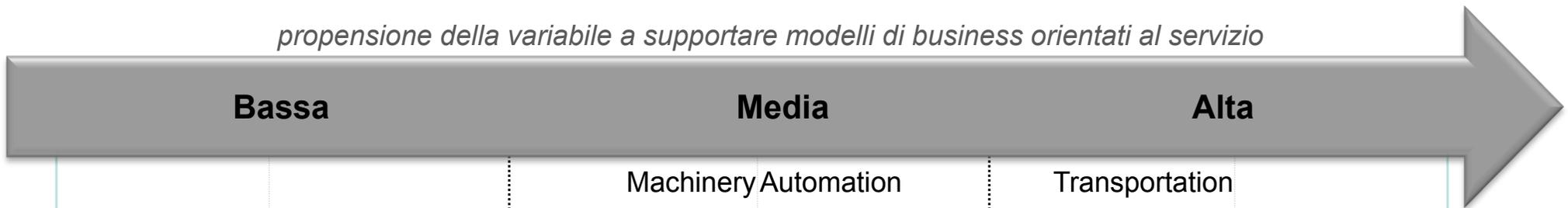
Customers





Adozione criteri di segmentazione della clientela

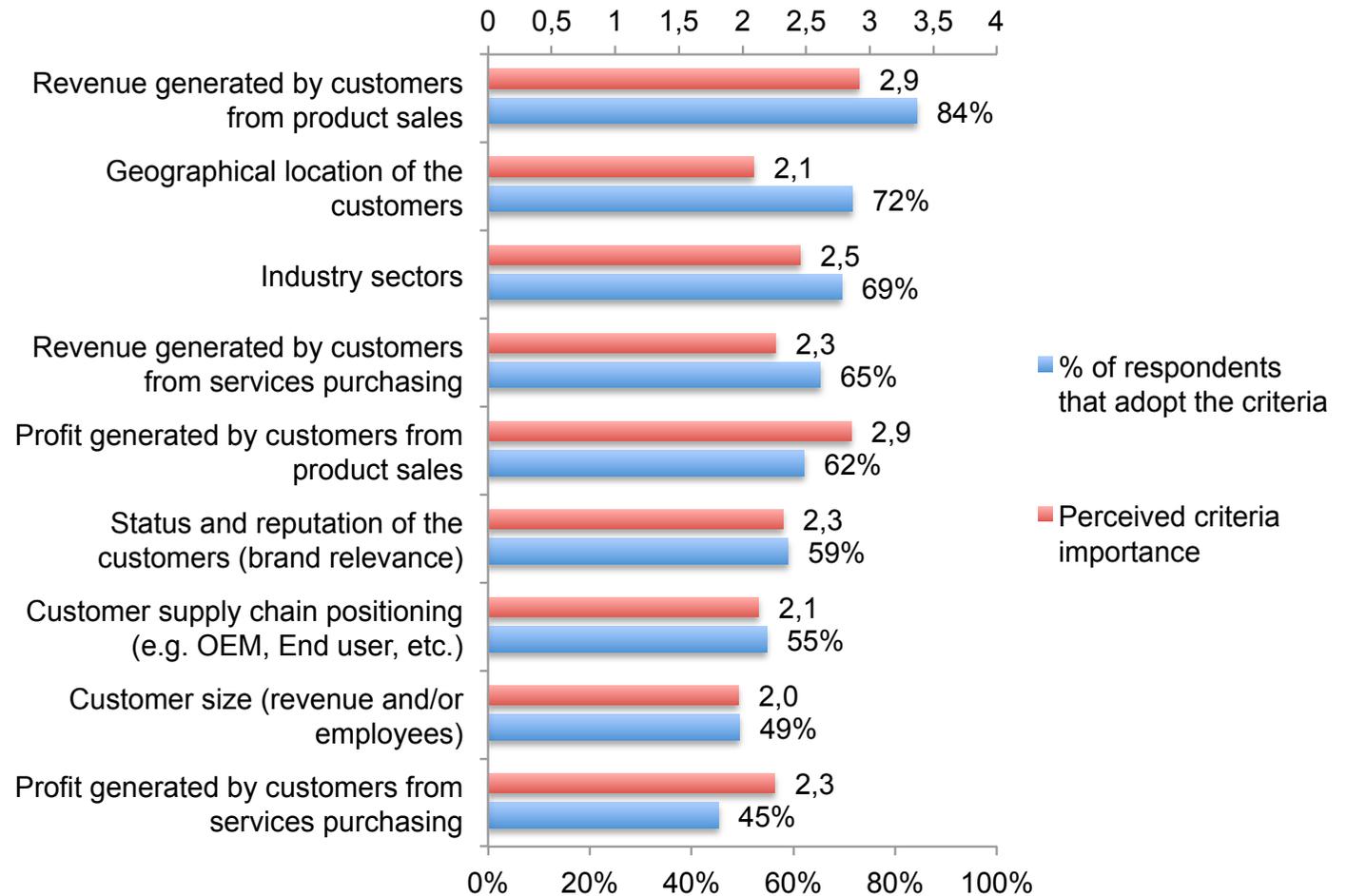
- I criteri di segmentazione della clientela sono mediamente diffusi ed utilizzati nelle aziende analizzate. In particolare, i criteri basati sul **settore industriale**, sull' **importanza del marchio del cliente** e sui **profitti generati dalla vendita dei prodotti** risultano essere i più implementati.



Adozione criteri di segmentazione della clientela

Importanti ma meno diffusi risultano alcuni criteri basati su informazioni solitamente difficili da ottenere (come il profitto).

L'utilizzo di un maggior numero di criteri (anche più "complessi") può permettere all'azienda di identificare specifici clienti a cui proporre il "giusto mix" di prodotto/servizio, creato sulle specifiche esigenze dei clienti stessi (BM dedicati).

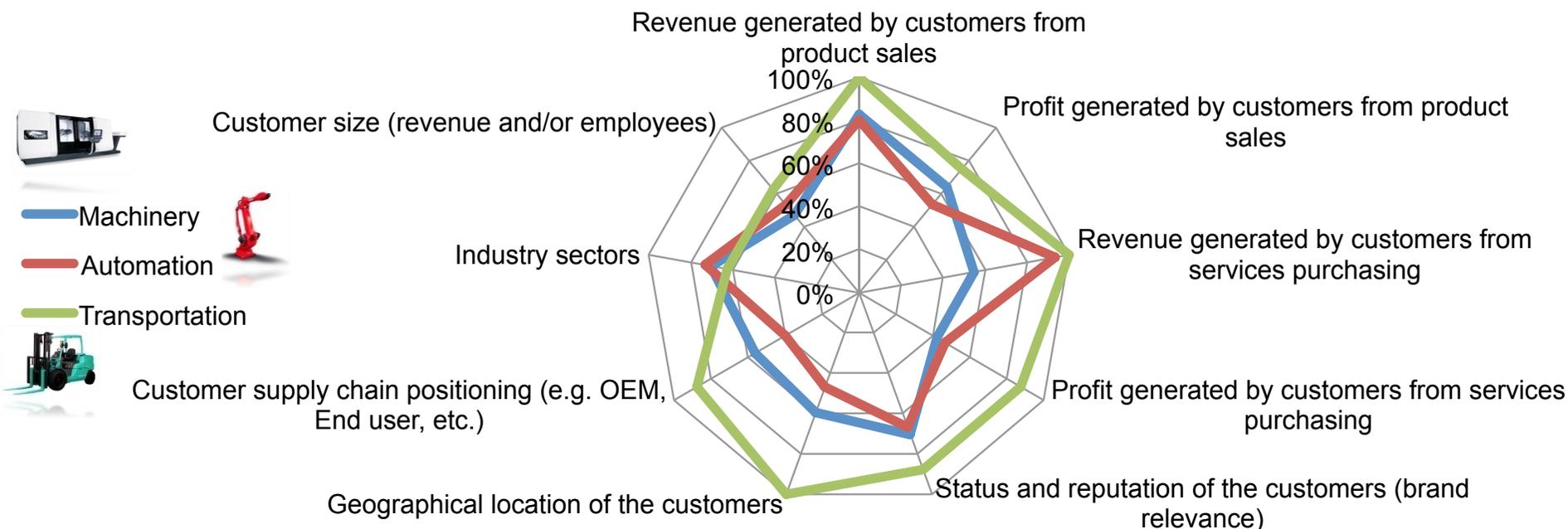


Adozione criteri di segmentazione della clientela

Dominio

Automation: sono molto adottati anche criteri legati al fatturato generato dalla vendita dei servizi

Transportation: mediamente sono utilizzati più criteri di segmentazione, anche più complessi. In particolare, molto utilizzati sono i criteri legati sia al profitto che alla vendita di prodotti e servizi.



OPERATIONS

Misurare l'orientamento al servizio delle proprie attività e risorse chiave



Andrea Alghis

3 Aprile 2014

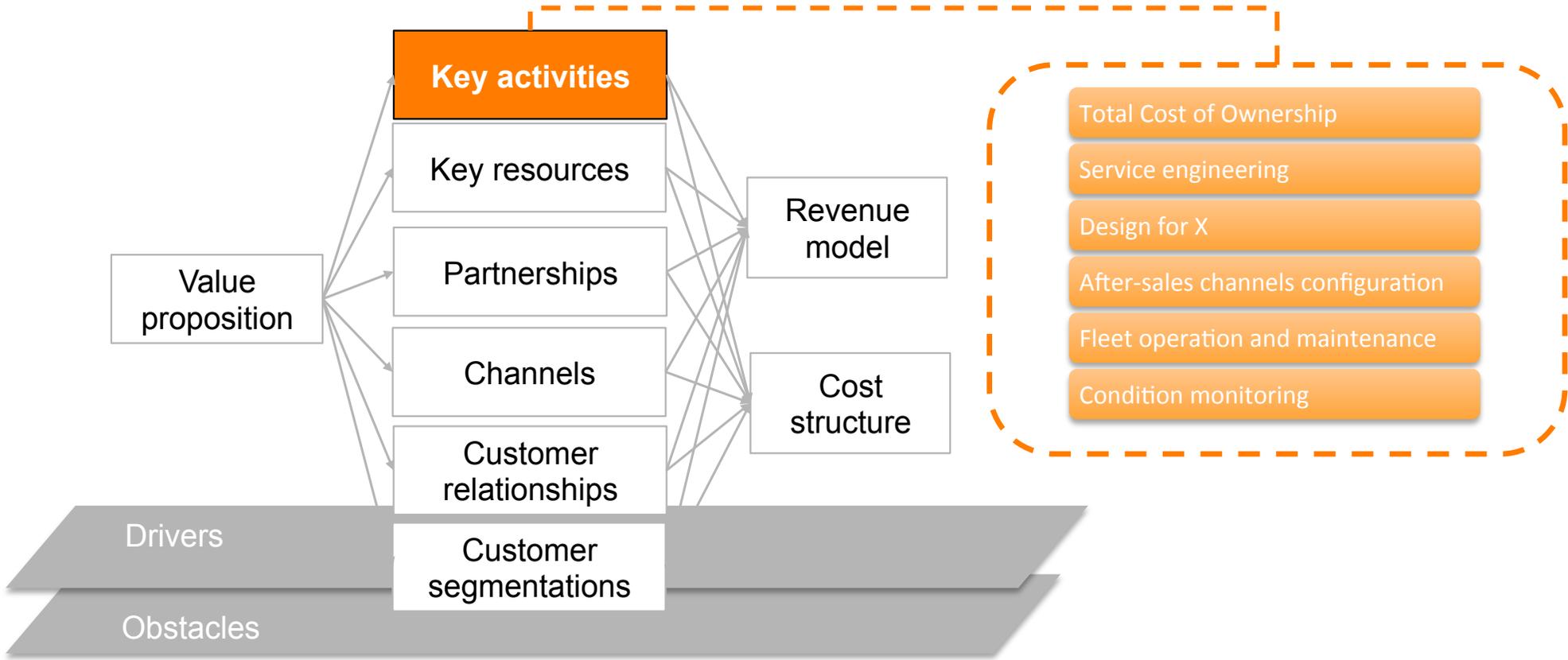
CSMT - Centro Servizi
Multisetoriale e Tecnologico

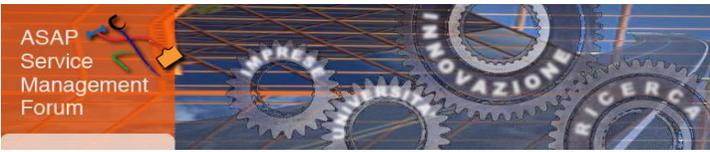


**LIFECYCLE EXTENSION THROUGH PRODUCT REDESIGN AND REPAIR,
RENOVATION, REUSE, RECYCLE STRATEGIES FOR USAGE&REUSAGE-
ORIENTED BUSINESS MODELS**



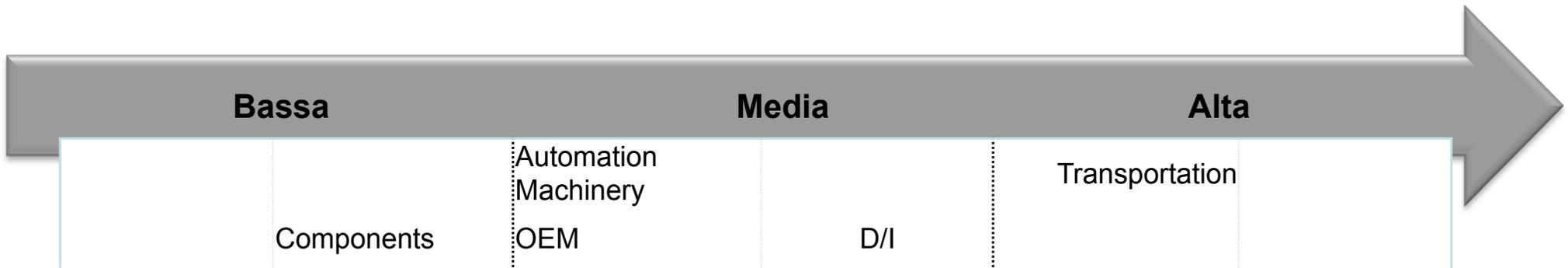
Attività chiave





Livello di adozione modelli di Total Cost of Ownership (TCO)

- **Livello medio di conoscenza** dei costi totali di possesso dei prodotti venduti
- **Livello basso di esperienza** nell'adozione/sviluppo di modelli per simulare i TCO



Livello di adozione modelli di TCO

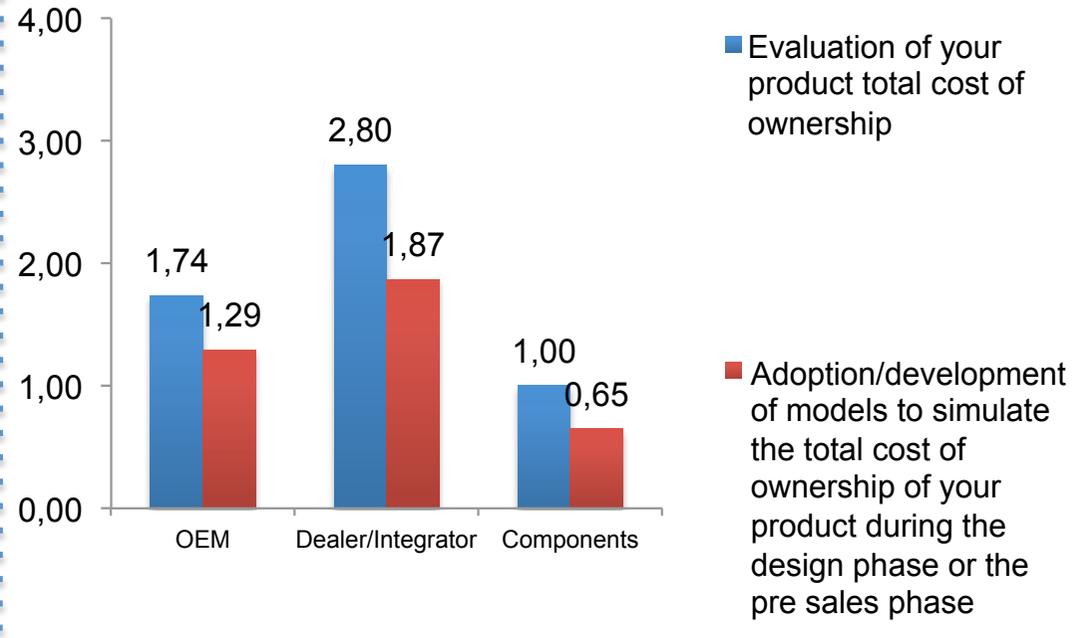
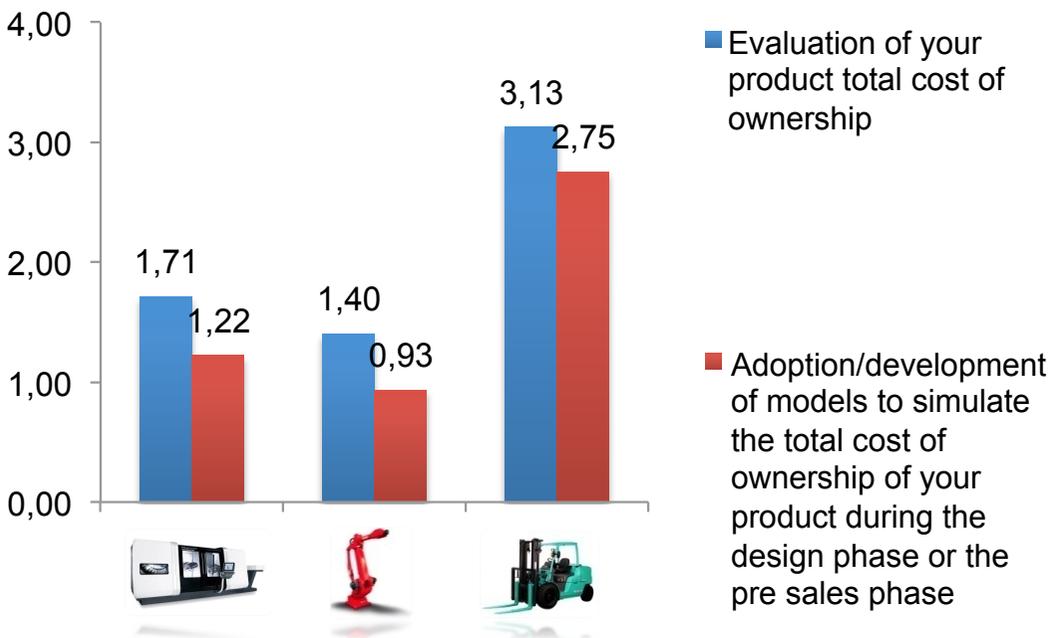
Dominio

Transportation: Elevata esperienza nello sviluppo/adozione di modelli per simulare il TCO

Livello nella Supply Chain

Components: Bassa conoscenza dei TCO, scarso sviluppo di modelli per simulare il TCO.

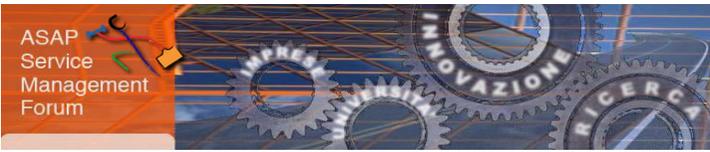
D/I: Alta conoscenza dei TCO, media esperienza nello sviluppo/adozione di modelli per simulare il TCO



Livello di adozione modelli di TCO

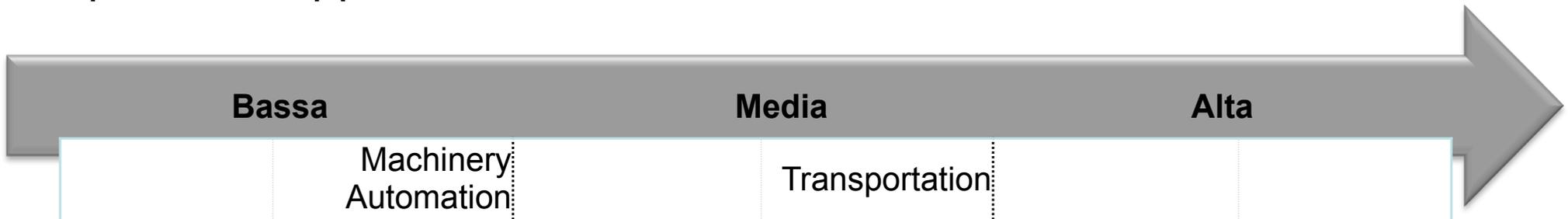
(0 – Molto basso, 1 – Basso, 2 – Medio, 3 – Alto, 4 – Molto alto)





Maturità delle pratiche di Service Engineering

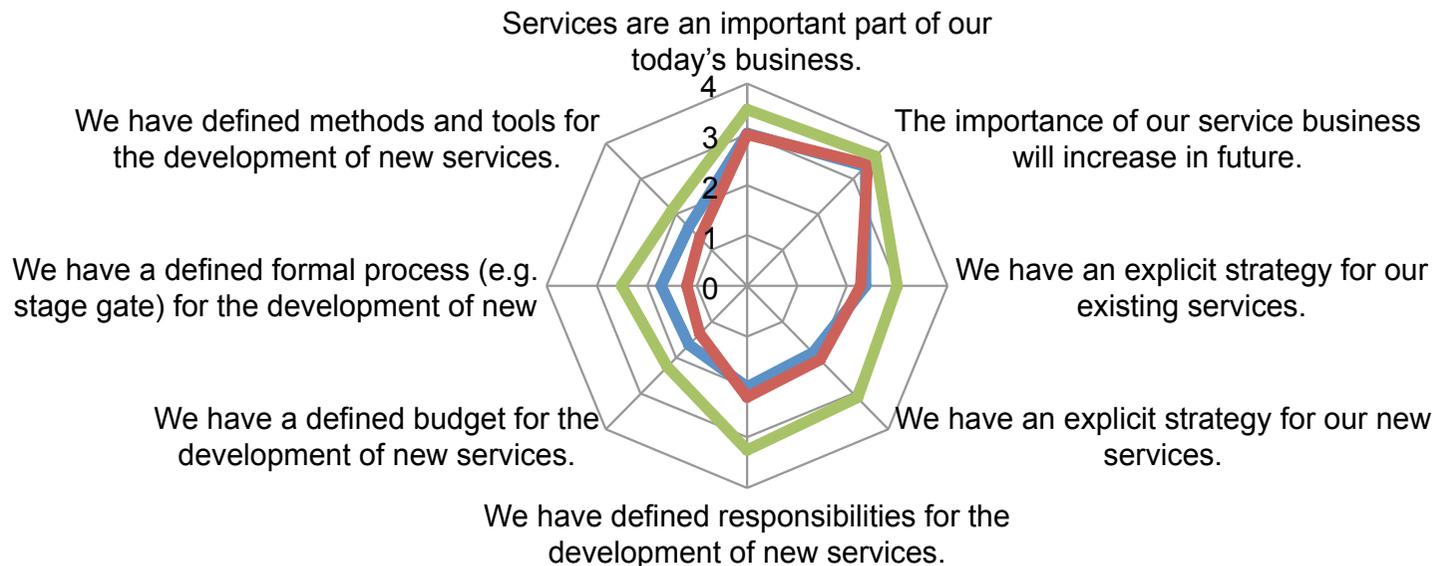
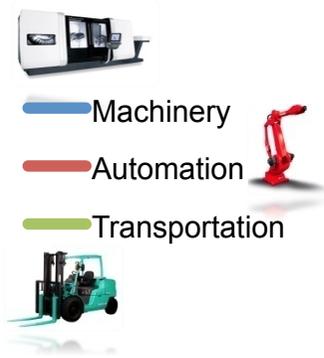
- Le aziende considerano il **servizio** una **parte importante** del loro business e pensano anche che tale importanza **crescerà** nel futuro
- Tuttavia, nella maggioranza dei casi **non hanno** ancora definito esplicitamente: **strategia**, **responsabilità**, **budget**, **processi** e **metodi** per lo sviluppo di nuovi servizi



Maturità delle pratiche di Service Engineering

Dominio

Transportation: Le aziende hanno definito una strategia esplicita per i servizi (esistenti e nuovi); inoltre hanno definito responsabilità chiare per lo sviluppo di nuovi servizi



Orientamento verso le pratiche di Service Engineering (likert scale)
(0 – Fortemente in disaccordo, 4 – Fortemente in accordo)



Maturità delle pratiche di Design for X

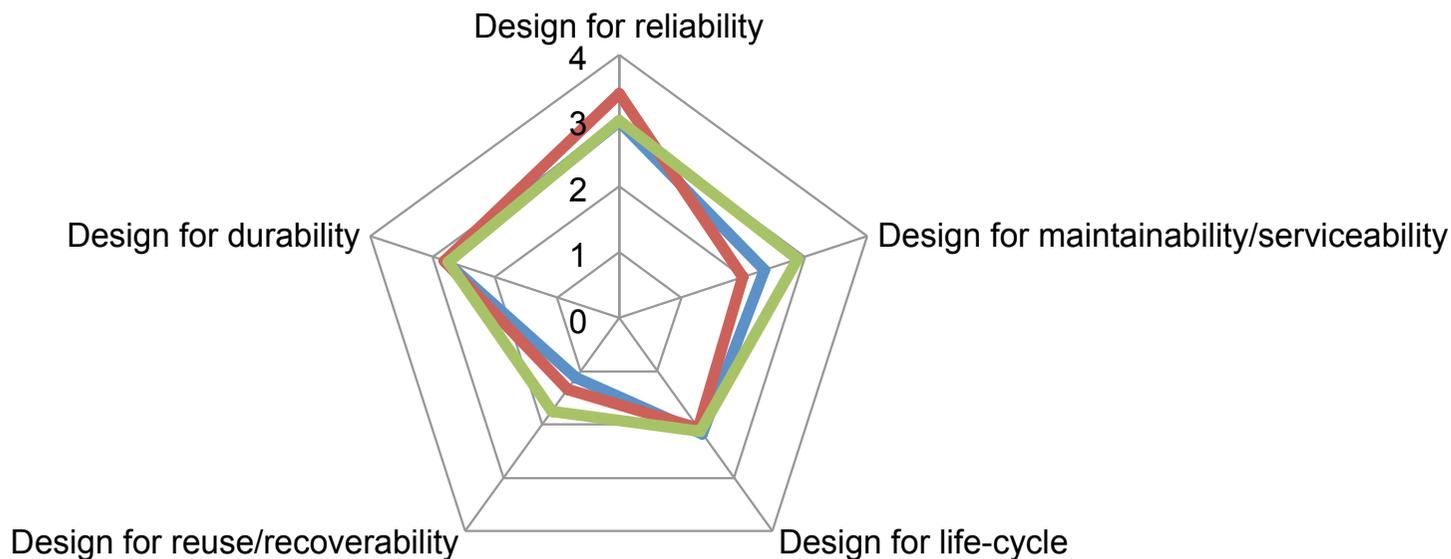
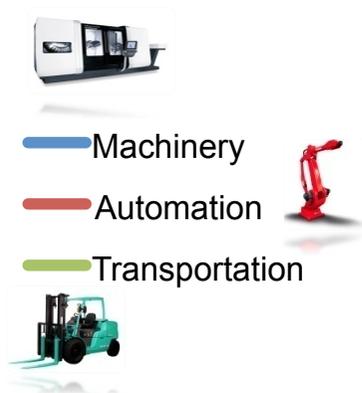
- Alta esperienza nel **design for reliability** e media esperienza nel design for maintainability/serviceability, durability e life-cycle
- Bassa esperienza nel **design for reuse/recoverability**



Maturità delle pratiche di Design for X

Dominio

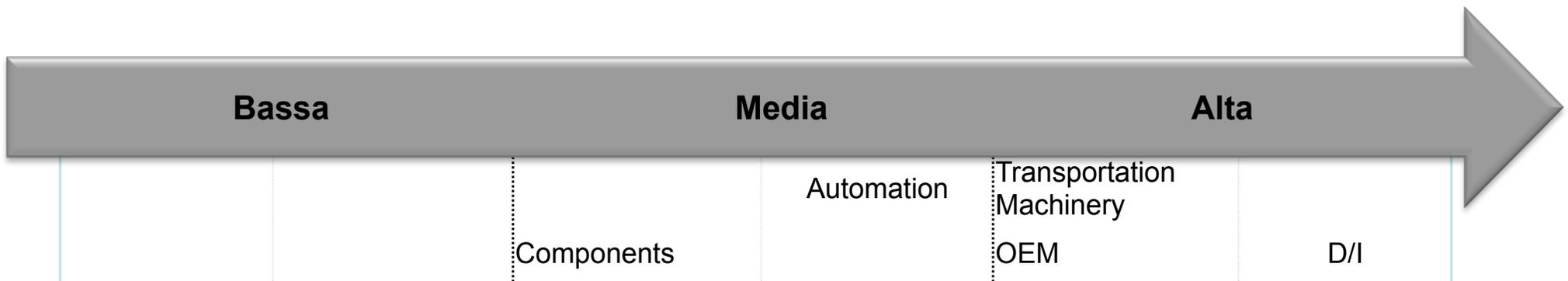
Transportation: Le aziende dichiarano un'elevata esperienza nelle pratiche di *Design for maintainability/serviceability* e livello medio di esperienza nel *Design for reuse*



Esperienza nelle DfX nell'ambito dello sviluppo nuovo prodotto
(0 – Molto basso, 1 – Basso, 2 – Medio, 3 – Alto, 4 – Molto alto)

Configurazione del canale di post vendita

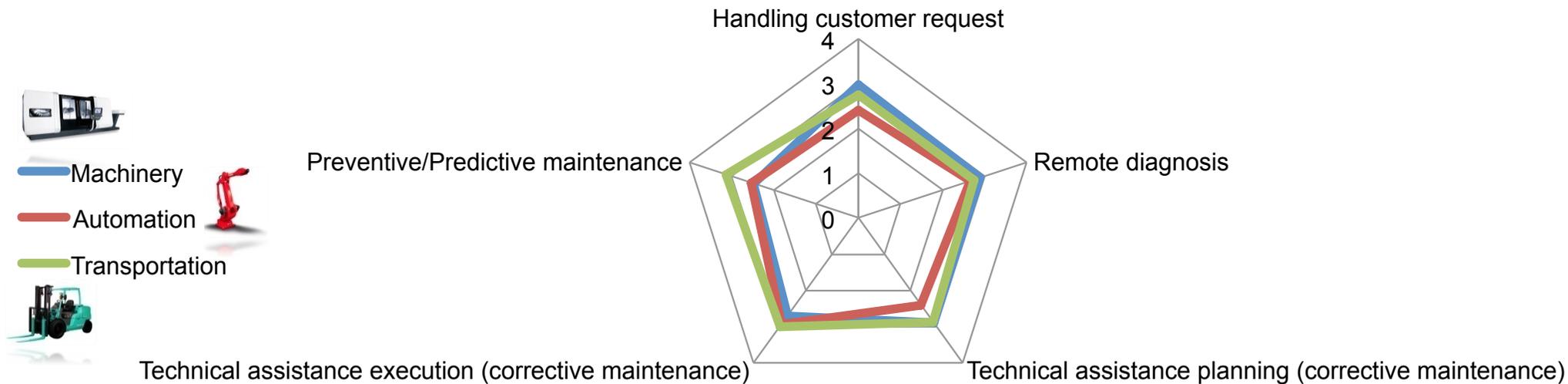
- Le aziende erogano il supporto post vendita principalmente attraverso **risorse interne**



Configurazione del canale di post vendita (I)

Dominio

Transportation: le aziende erogano manutenzione preventiva e predittiva prevalentemente con personale interno



Configurazione del canale di post vendita

(0 – Risorse esterne, 1 – Risorse principalmente esterne, 2 – 50/50, 3 – Risorse principalmente interne, 4 – Risorse interne)

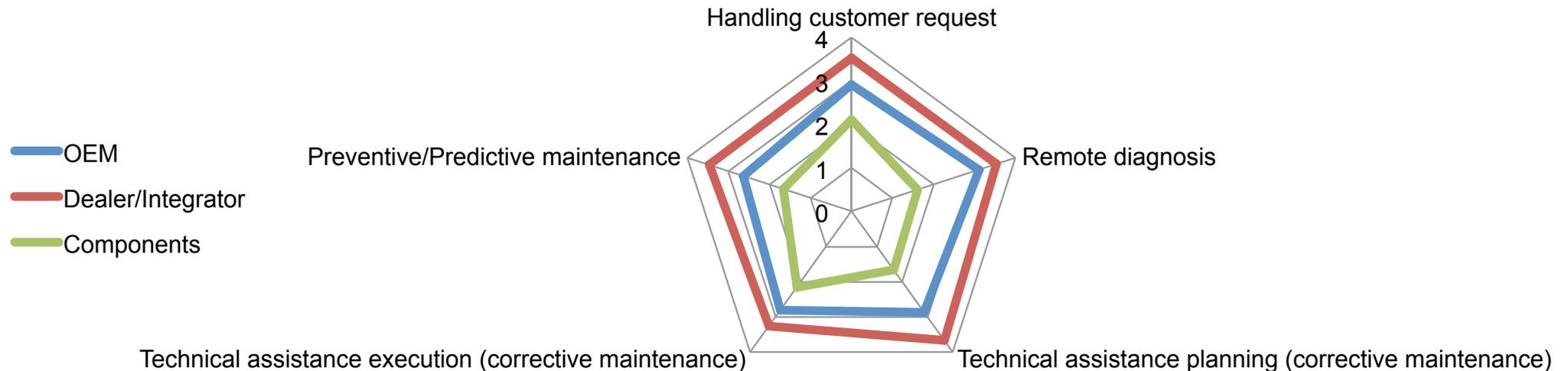


Configurazione del canale di post vendita (II)

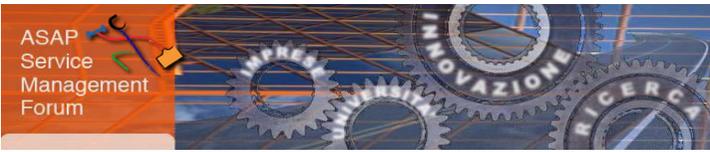
Livello nella Supply Chain

Components: le aziende erogano il supporto post vendita in media sia con personale interno che con personale esterno

D/I: le aziende erogano il supporto post vendita prevalentemente con personale interno

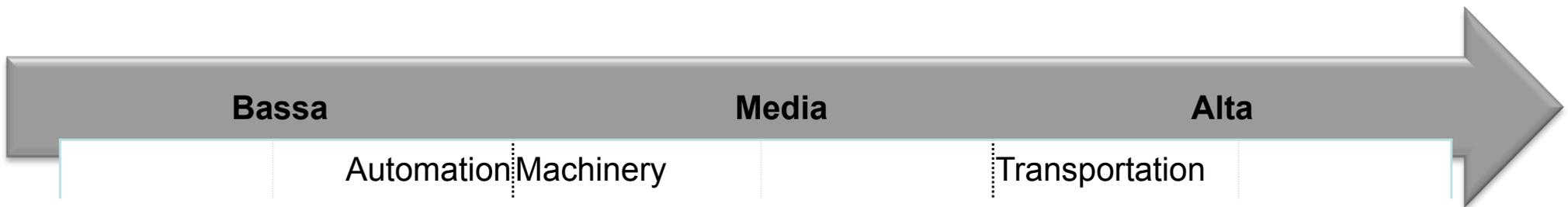


Configurazione del canale di post vendita
 (0 – Risorse esterne, 1 – Risorse principalmente esterne, 2 – 50/50,
 3 – Risorse principalmente interne, 4 – Risorse interne)



Pratiche di gestione della base installata

- Pratiche di gestione della base installata (manutenzione correttiva) mediamente diffuse su **circa il 50%** della stessa
- In particolare, attività di **diagnosi remota**, analisi delle **condizioni del prodotto** e **manutenzioni preventive** sono diffuse su **meno del 30%** della base installata



Pratiche di gestione della base installata

Dominio

Machinery: effettuano attività di manutenzione predittiva in media su meno del 20% della loro base installata.

Automation: effettuano attività di diagnosi remota e manutenzione predittiva in media su meno del 20% della loro base installata

Transportation: effettuano attività di manutenzione preventiva e correttiva (contratti di servizio) in media sul 60% della loro base installata e attività

Product condition analysis (using information from customer assessment and analysis of usage and performance of the product)

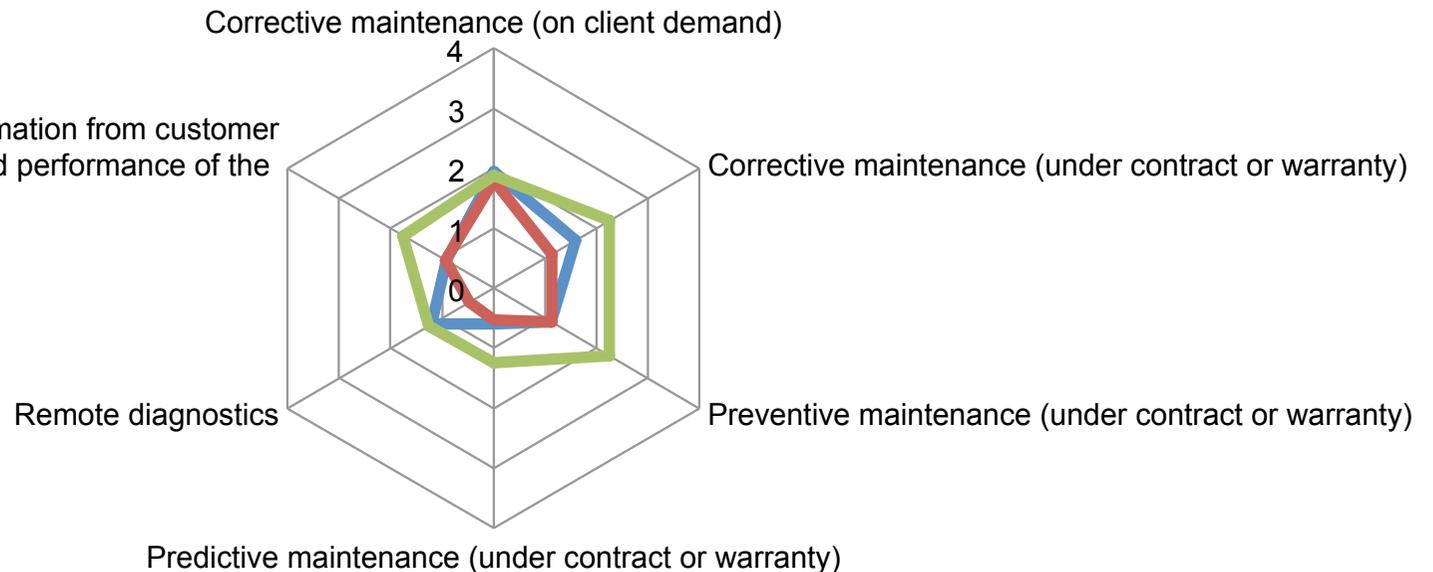


Machinery

Automation



Transportation

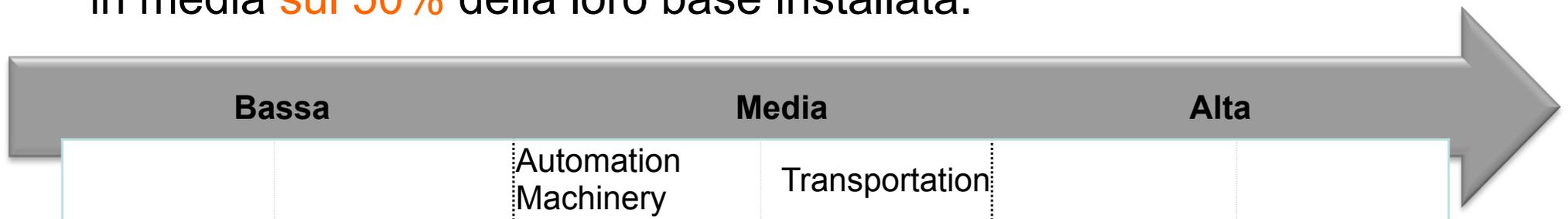


Diffusione delle pratiche di gestione della base installata
(0 – 0/20%, 1 – 21/40%, 2 – 41/60%, 3 – 61/80%, 4 – 81/100%)



Gestione delle informazioni sulla base installata

- Le aziende raccolgono e gestiscono dati sulla **condizione e salute** dei propri prodotti in media su **meno del 30%** della loro base installata
- Le aziende raccolgono e gestiscono dati relativi alle **modalità di guasto**, ai **report degli interventi** e alle **modalità di utilizzo** dei prodotti in media **sul 50%** della loro base installata.

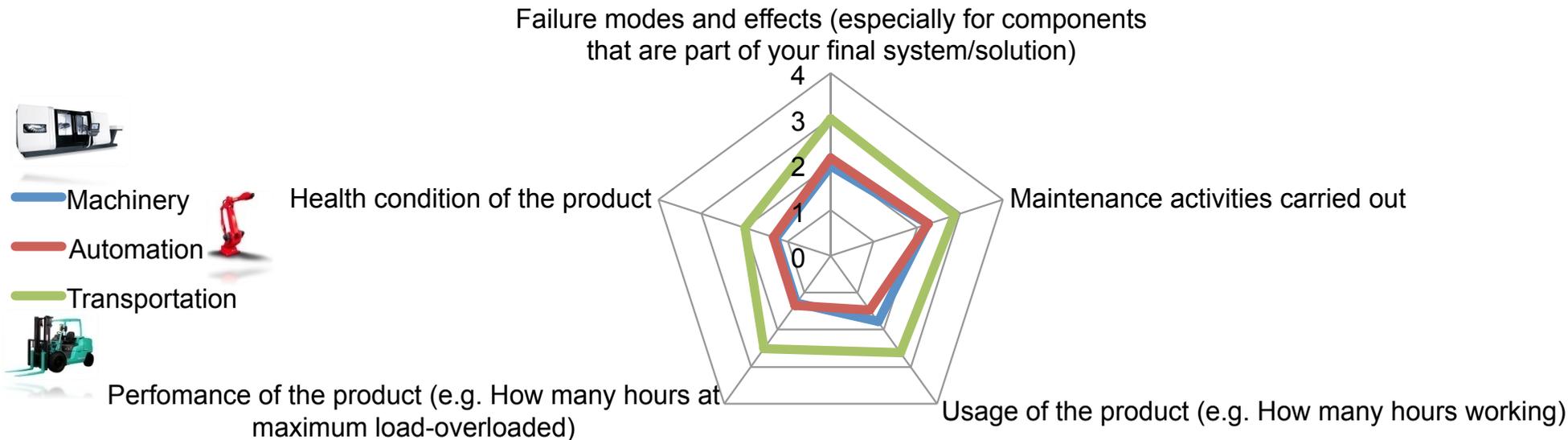




Gestione delle informazioni sulla base installata

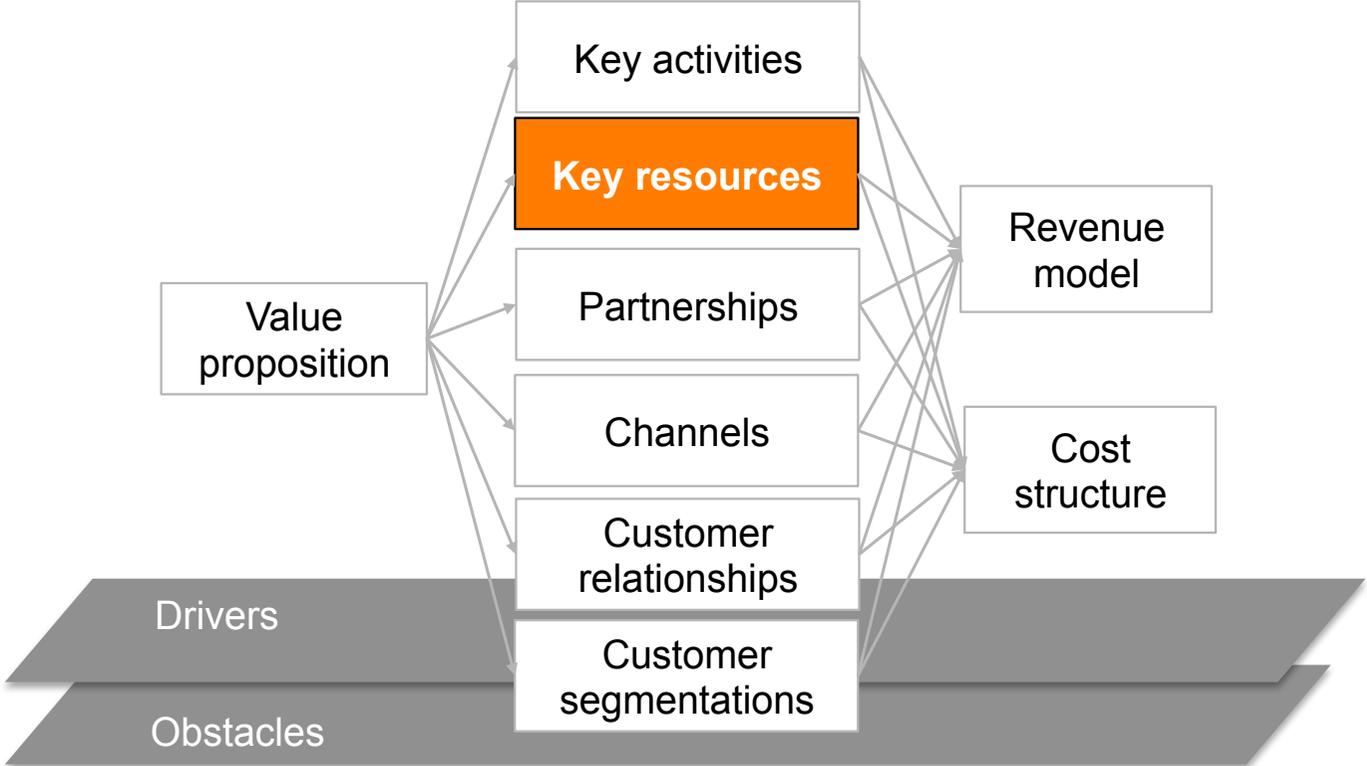
Dominio

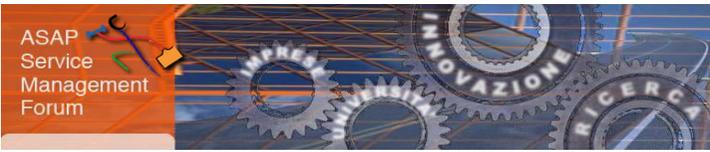
Transportation: raccolgono e gestiscono dati sulla salute dei prodotti e le loro performance in media sul 50% della base installata. Modi di guasto, report tecnici e informazioni sui modi d'uso del prodotto in media sul 70% della base installata



Controllo delle informazioni sulla base installata
 (0 – 0/20%, 1 – 21/40%, 2 – 41/60%, 3 – 61/80%, 4 – 81/100%)

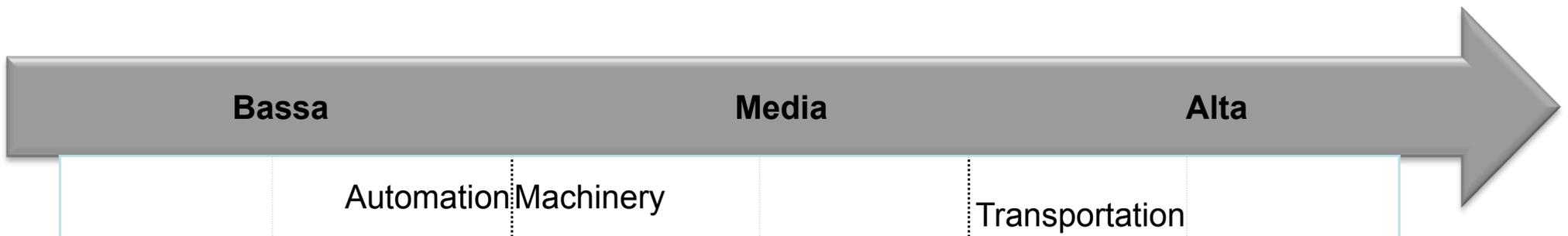
Risorse chiave





Importanza delle attività organizzative abilitate dalle risorse chiave

- Produzione/Assemblaggio, acquisti e progettazione del prodotto sono percepite come aree organizzative importanti in tutti i domini analizzati



Importanza delle attività organizzative abilitate dalle risorse chiave

Dominio

Machinery: Elevata importanza della R&D sui prodotti e attività di product design. Moderata importanza delle attività di R&D sul service

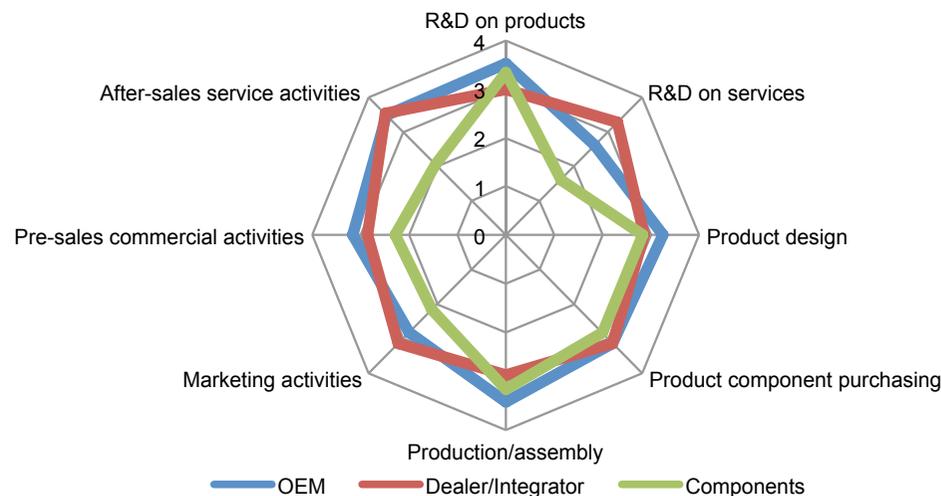
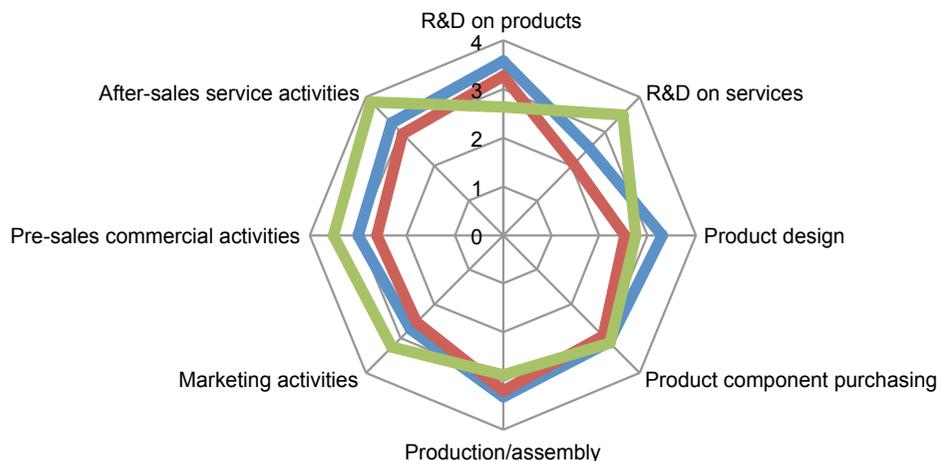
Automation: Elevata importanza della R&D sui prodotti. Moderata importanza delle attività di R&D sul service

Transportation: Elevata importanza della R&D sui servizi, del marketing e delle attività commerciali di pre-vendita. Estrema importanza attribuita alle attività di post vendita

Livello nella Supply Chain

Components: R&D sul prodotto considerata molto importante

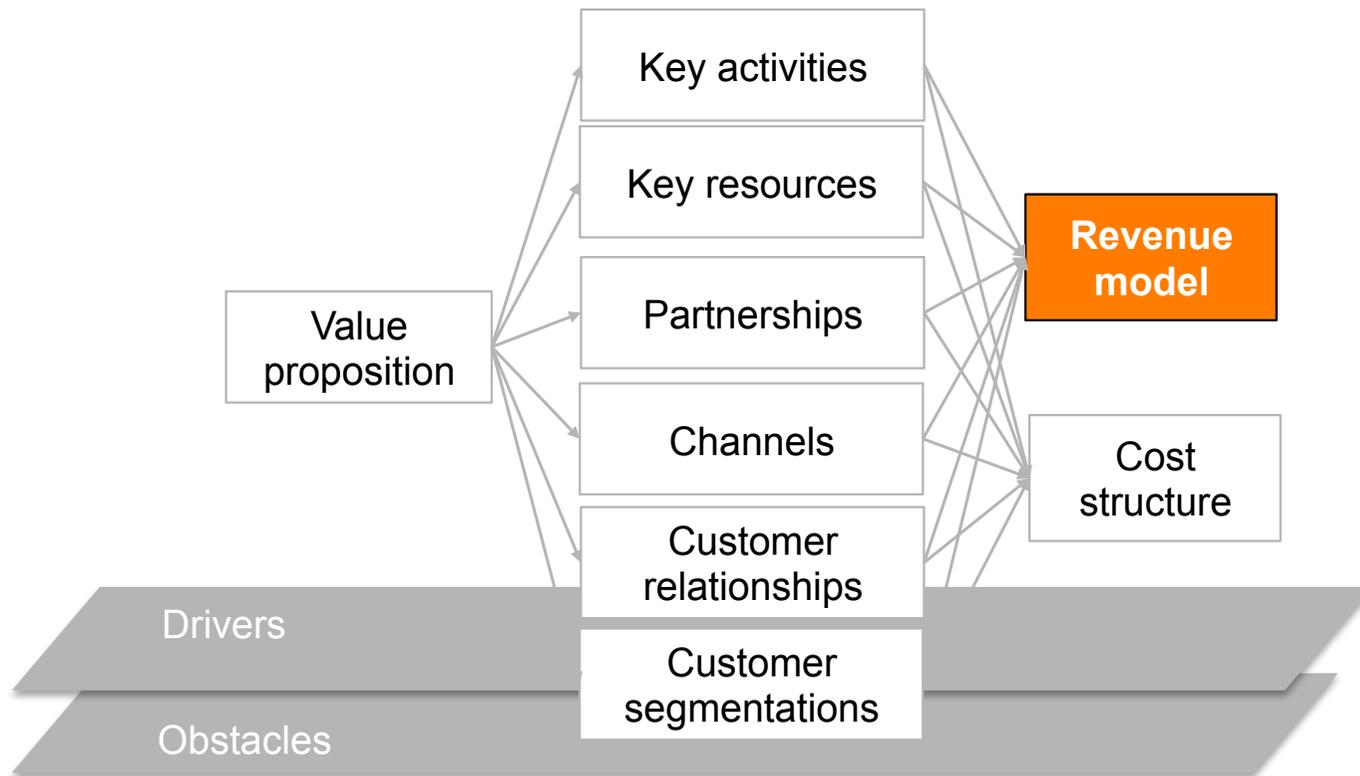
D/I: Attività di R&D sui servizi e attività di post vendita considerate molto importanti



Importanza percepita

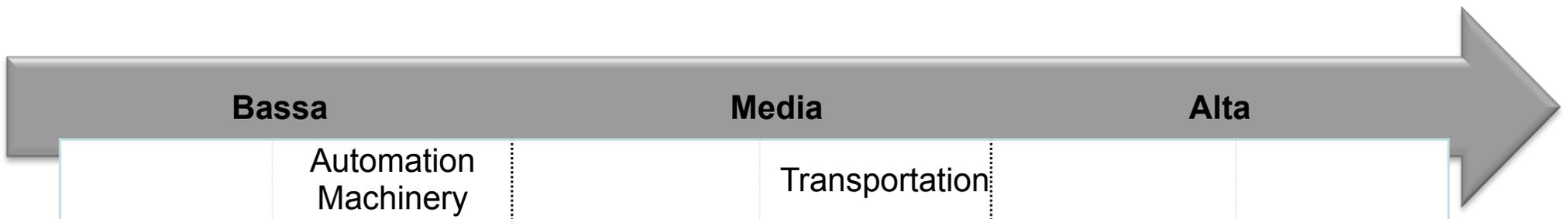
(0 – Per nulla importante, 1 – Poco importante, 2 – Moderatamente importante, 3 – Abbastanza importante, 4 – Estremamente importante)

Modello di ricavi



Modello di ricavi

- A livello generale la vendita del prodotto costituisce ancora oggi la fonte principale di ricavo per le aziende



Modello di ricavi

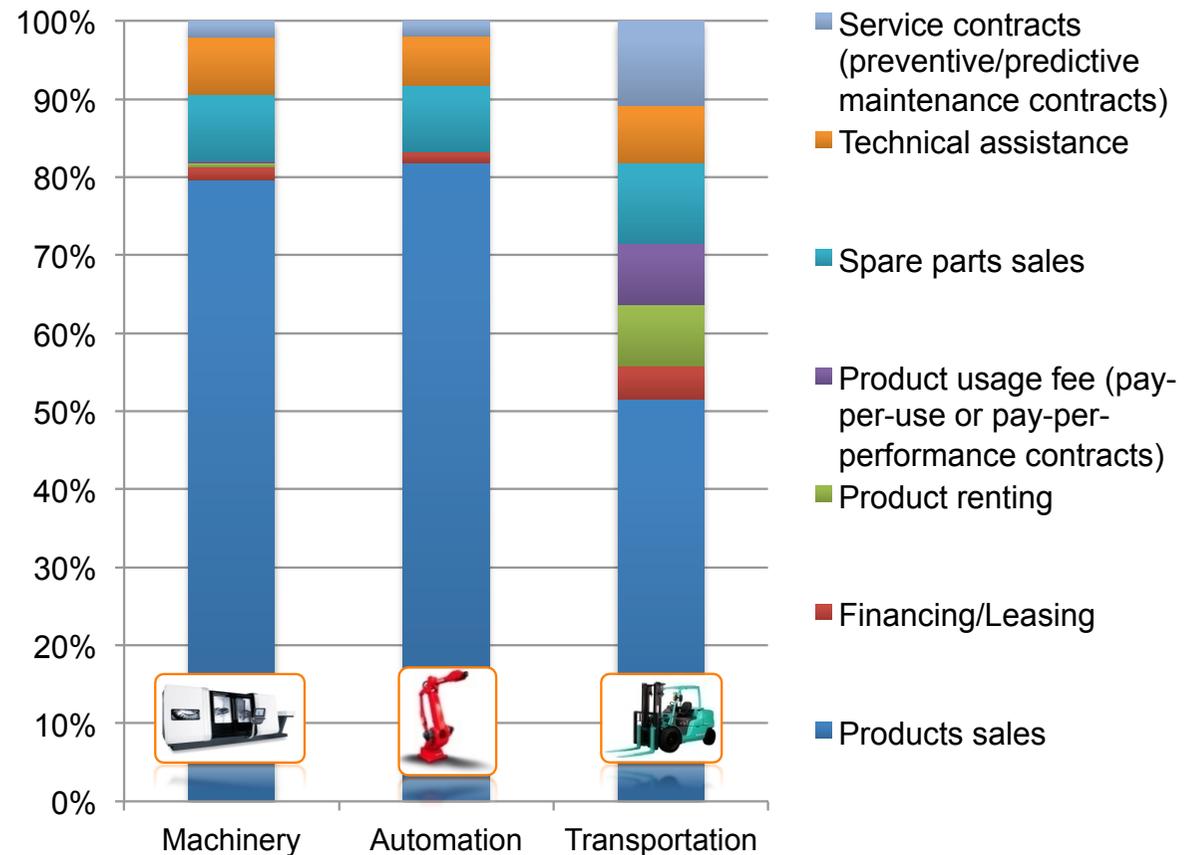
Dominio

Machinery & Automation: I servizi rappresentano in media solo il 20% del turnover aziendale. In particolare i *contratti di servizio* e i *finanziamenti/leasing* contribuiscono per meno del 2%.

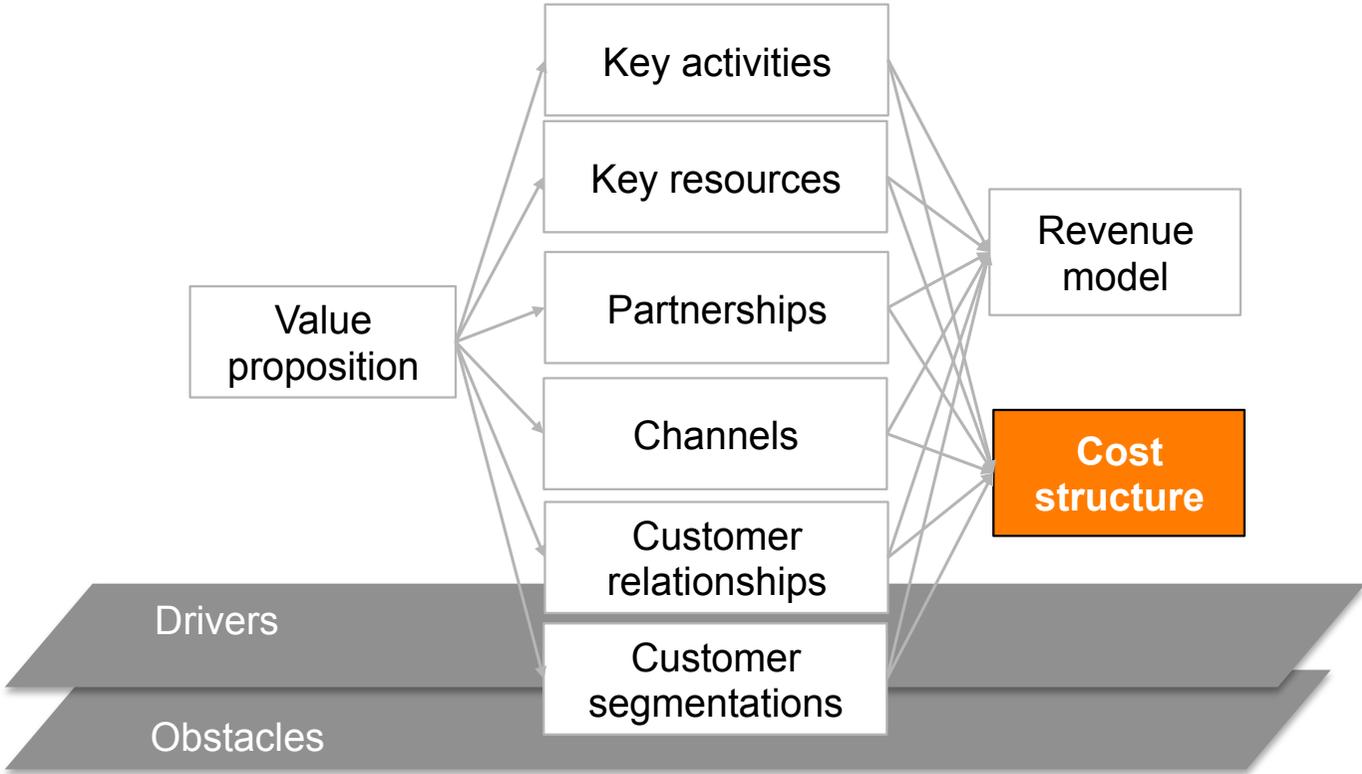
Noleggio e *contratti pay-per-x* non generano ricavi.

Transportation: I servizi rappresentano in media il 50% del turnover aziendale. I *contratti di servizio* costituiscono la componente principale (11%).

Finanziamenti/leasing contribuiscono per il 5%, mentre *noleggio* e *contratti pay-per-x* per circa l'8% ciascuno.

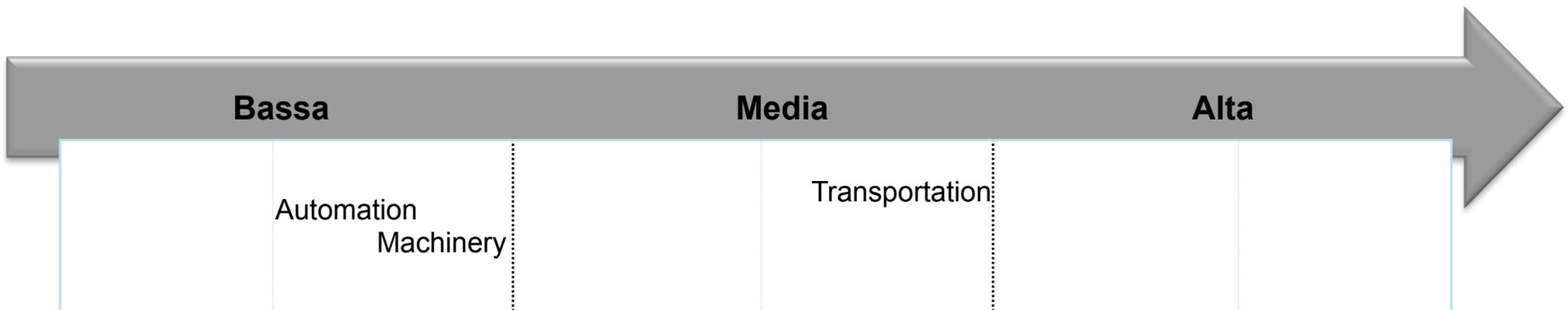


Struttura dei costi



Struttura dei costi

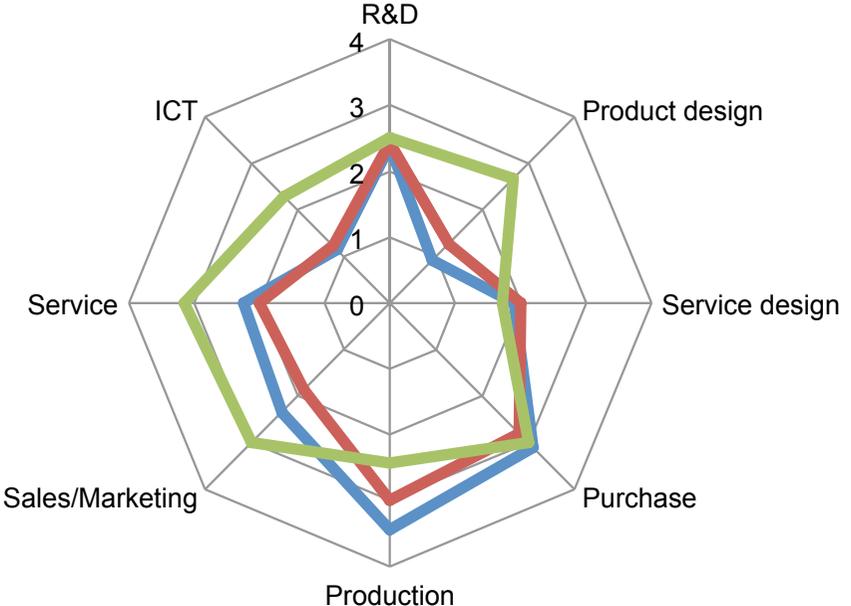
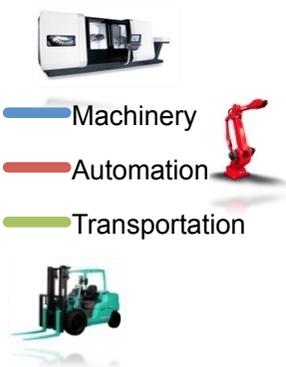
- Produzione e acquisti sono in genere le funzioni aziendali che incidono maggiormente sulla struttura dei costi, seguite da R&D, commerciale/marketing e service



Struttura dei costi

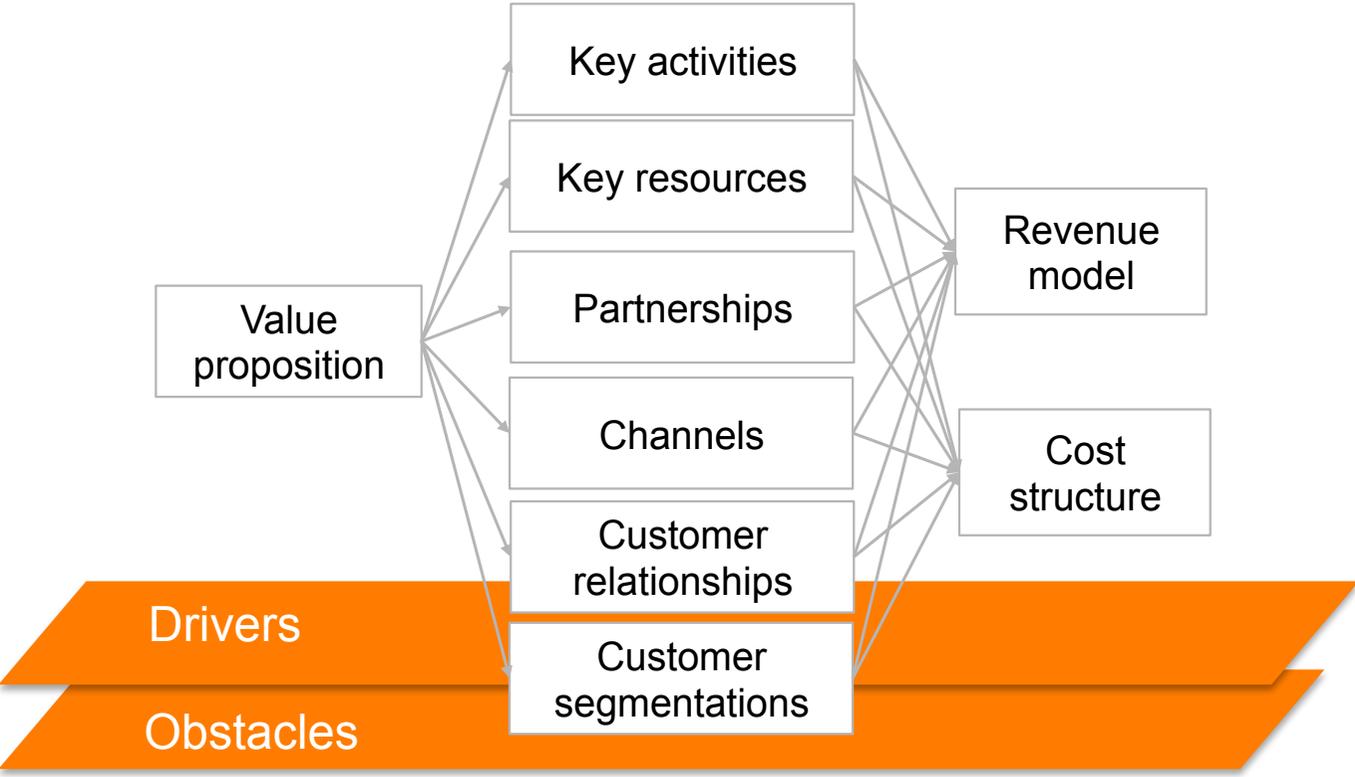
Dominio

Machinery: in linea con messaggio generale
Automation: : in linea con messaggio generale
Transportation: Service, commerciale/marketing e acquisti sono le funzioni aziendali con l'impatto maggiore sui costi



Impatto stimato delle unità organizzative sulla struttura dei costi
(0 – Nessuno, 1 – Basso, 2 – Moderato, 3 – Abbastanza alto, 4 – Molto alto)

Driver e Ostacoli





Drivers e Ostacoli



Drivers

- Il più importante driver che sembra spingere i produttori manifatturieri verso l'offerta di contratti "pay-per-x", evolvendo in questo modo il loro modello di business, è la possibilità di **rafforzare e intensificare le relazioni con i clienti** e creare un effetto di lock-out dei competitors.
- Il secondo più importante driver è quello di **rendere tangibili per il cliente i costi totali di possesso** del bene.



Ostacoli

- In generale gli ostacoli più forti allo sviluppo di contratti "pay-per-x" percepiti dalle aziende sono l'**incremento dei rischi**, la **cultura del cliente**, e le **difficoltà a monitorare l'utilizzo del prodotto**.
- In particolare, le aziende del settore Transportation percepiscono come forte ostacolo anche l'**orientamento al servizio del proprio personale** e le relative **capacità di service engineering**.

SINTESI



Misurare l'orientamento al servizio



Value proposition



Revenue model





Analisi del gap





Orientare il modello di business al prodotto o al servizio? TAVOLA ROTONDA

3 Aprile 2014 - Ore 15.00

CSMT - Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico



**LIFECYCLE EXTENSION THROUGH PRODUCT REDESIGN AND REPAIR,
RENOVATION, REUSE, RECYCLE STRATEGIES FOR USAGE&REUSAGE-
ORIENTED BUSINESS MODELS**



TAVOLA ROTONDA

Mazak

Your Partner for Innovation

www.mazak.eu/it/node/2847

Gianfranco Scaglia, Resp. Post vendita



www.tesmec.com/it

Andrea Ursella, Spare parts manager



www.reagroup.it

Paolo Pavan, Service Manager

+GF+

www.gfms.com/content/gfac/com/it

Antonio Faccio, Managing Director



www.cmsindustries.it

Davide Masnada, General manager



www.asapsmf.org





CMS Industries

Ha aperto la tavola rotonda **Davide Masnada**, General Manager di CMS Industries, azienda italiana attiva dal 1969 nella progettazione, produzione, vendita e assistenza di macchinari per la lavorazione di un'ampia gamma di materiali, dal legno al vetro passando per plastica, metalli e materiali compositi. CMS Industries ha un fatturato di 100 mln di € e un parco installato di 7000 macchine.

L'ing. Masnada ha affermato come il servizio sia ormai un **elemento cardine** della loro offerta e che per questo è stato progettato e seguito un **piano quinquennale di valorizzazione del post vendita** a partire dal 2007. Gli obiettivi raggiunti sono stati molteplici come l'attivazione di pacchetti di servizio per fidelizzare i clienti e aumentare i profitti (e.g. check-up, training avanzati per i tecnici manutentori dei clienti, revisioni e retrofit), la costituzione di un'unica piattaforma per la gestione del contatto con i clienti e l'ottimizzazione del servizio di remote customer service, ed infine la costituzione di un centro di formazione permanente per mantenere aggiornati i dealer e i centri di assistenza tecnica sui nuovi prodotti e le innovazioni hardware e software introdotte. Il prossimo passo sarà quello di dotarsi di un **sistema informativo centralizzato e web-based** per gestire attività e documentazione prodotta nell'ambito del post vendita.

Un altro aspetto interessante a cui ha accennato l'ing. Masnada è che rivolgendosi alla clientela più disparata, dal piccolo artigiano alle maggiori aziende produttrici di aeromobili, la **capacità di segmentazione** dei clienti diventa sempre più fondamentale, così come l'adozione di approcci e filosofie differenziate, soprattutto per quanto riguarda l'offerta di servizi.



GF Machining Solutions

Prosegue la tavola rotonda **Antonio Faccio**, Managing Director della filiale italiana di GF Machining Solutions, azienda svizzera principale fornitrice per l'industria degli utensili e stampi e per i produttori di componenti di precisione con in portafoglio macchinari EDM, Laser e High Speed Milling. GF Machining Solutions conta a livello globale 50 filiali e 2798 dipendenti, mentre la sede italiana è a Cusano Milanino (MI) e ha 46 dipendenti per gestire l'assistenza di una base installata di 8400 macchine e la vendita di quelle nuove.

L'ing. Faccio ha illustrato **la roadmap** che la filiale ha avviato nel 2012 e che attraverso 4 step principali porterà a potenziare le capacità di fidelizzazione del marchio e ad una **valorizzazione del customer service aziendale**, riconosciuto come uno degli asset più importanti e fonte valore per l'azienda.

Il primo passo della roadmap è stato quello, sfruttando l'esempio dei fornitori di sistemi CAD/CAM di istituire un servizio di hotline a pagamento per differenziare i clienti premiando quelli più fedeli all'azienda. Il secondo passo è stato quello di creare dei pacchetti per la manutenzione preventiva dei macchinari con l'obiettivo di ridurre i costi totali di possesso per i clienti. Il terzo passo, attualmente in atto, è quello di ottimizzare i processi di erogazione dei servizi del customer service attraverso una collaborazione con il team ASAP SMF dell'Università di Brescia e un relativo progetto di tesi. L'ing. Faccio ha anche sottolineato come per la riuscita dei passi sopra descritti sia di fondamentale importanza **l'aspetto comunicativo**. Per questo il 2014 è stato anche il primo anno in cui l'azienda ha allocato un budget per la comunicazione relativa al customer service. L'ultimo passo di questa roadmap sarà quello di potenziare e promuovere la teleassistenza e i relativi servizi di diagnosi remota che ad oggi, seppur disponibili, sono utilizzati da una percentuale molto ridotta dei clienti.

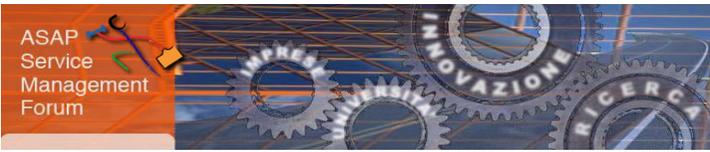


Yamazaki Mazak Italia

Gianfranco Scaglia, Direttore Post Vendita della filiale italiana di Yamazaki Mazak sita a Cerro Maggiore (MI), ha raccontato i numeri di uno dei leader mondiali della macchina utensile entrando poi nel dettaglio della strategia di servizio. Yamazaki Mazak vanta a catalogo più di 220 modelli di macchine utensili tra centri di lavoro, macchine multitasking, torni, sistemi FMS e macchine taglio laser con un parco installato worldwide di 185.000 macchine (di cui 8000 in Italia).

Gli elementi cardine del post vendita della filiale di Cerro Maggiore sono il grande **know how e la professionalità** dei tecnici interni che hanno in media 13,5 anni di esperienza in Mazak, la presenza capillare sul territorio (70 tecnici), la gestione dei ricambi attraverso il fermo deposito (che consente di avere la certezza della consegna del pezzo il giorno successivo all'ordine, che arriva dal magazzino centrale dell'azienda sito in Belgio) e l'utilizzo di **un sistema integrato CRM** che consente di tracciare la vita dei clienti e delle loro macchine, dalla consegna della macchina passando per la gestione della chiamata e diagnosi remota, pianificazione degli interventi con gestione dei ricambi necessari e sino chiudere con la fatturazione. Il CRM supporta anche la pianificazione delle attività di servizio attraverso un sistema di priorità attribuiti ai clienti in funzione dello stato della macchina e delle loro potenzialità commerciali.

Mazak non è però solo attenta a erogare servizi di qualità in fase di post vendita, negli anni ha **ampliato il suo portafoglio** di servizi anche alla fase di pre vendita dove offre studi completi per chiavi in mano, per l'automatizzazione e per l'elaborazione dei cicli di lavoro.



REA Group

Paolo Pavan, service manager di REA Group, ha spiegato il percorso di **evoluzione del modello di business** dell'azienda di Veggiano (PD), attiva nella progettazione, realizzazione, installazione e assistenza di soluzioni personalizzate di automazione e robotica per un'ampia gamma di applicazioni (dalla saldatura alla pallettizzazione passando per la piegatura e il taglio) in molteplici settori (e.g. metallo, plastica, automotive, alimentare).

L'azienda, che conta oggi 1200 isole installate (in prevalenza sul territorio italiano ma con qualche eccezione all'estero), è in realtà nata 30 anni fa, infatti, come centro di assistenza tecnica del più importante produttore di robot al mondo. L'esperienza acquisita nell'ambito del service per assistere i robot ha creato negli anni la base di competenze utili ad ampliare il portafoglio di servizi e il modello di business aziendale internalizzando anche la progettazione e vendita delle isole di automazione.

La crescente competizione nell'ambito dei servizi di assistenza post vendita sta spingendo REA a **focalizzarsi e specializzarsi su servizi ad elevato valore aggiunto** quali i retrofit nei quali le isole vengono smontate e ridisegnate in base alle specifiche e mutevoli esigenze produttive dei clienti. Questi servizi sono abilitati dalla grande versatilità e flessibilità del componente base delle isole, il robot.

Sempre in questa direzione vanno gli investimenti di REA per preparare e formare i tecnici del futuro, i quali dovranno essere in grado non solo di porre rimedio a eventuali malfunzionamenti dell'isola ma anche analizzare e ottimizzare i processi produttivi del cliente.



Tesmec

Andrea Ursella, spare parts manager di Tesmec, ha introdotto l'azienda italiana che dopo essere nata come officina meccanica da ormai 60 progetta, produce e assiste macchinari speciali per diverse applicazioni relative al trasporto di energia e dati (e.g. posa e manutenzione linee elettriche e linee ferroviarie). Tesmec, che nel 2012 ha registrato un fatturato consolidato di 120 mln di Euro, ha oggi 5 stabilimenti produttivi (4 in Italia e 1 in Texas, USA) e supera complessivamente i 400 dipendenti.

L'ing. Ursella ha quindi descritto le sfide che sta affrontando la divisione Trenching dell'azienda, attiva nella produzione di scavatori utilizzati in diversi ambiti quali la stesura di linee elettriche, ottiche e tubazioni per l'oil & gas. Su questa linea di prodotto Tesmec ha un vantaggio competitivo importante costituito dalla capacità delle sue macchine di scavare materiali ad elevata durezza che le macchine dei competitors non sono ancora in grado di scavare. Tuttavia, l'azienda sta cercando di difendere questo importante vantaggio competitivo anche con **l'innovazione in termini di modello di business**. Tesmec, infatti, oltre alla vendita diretta dei macchinari prodotti, mette a disposizione dei clienti formule di noleggio "a freddo" (senza operatore) e "a caldo" (con operatore incluso) arrivando anche a farsi carico di appalti. Completano e supportano l'erogazione di queste **soluzioni integrate sistemi ICT** grazie ai quali Tesmec può monitorare in tempo reale, attraverso infrastrutture di sensori e l'utilizzo del GPS, posizione e prestazioni operative delle proprie macchine dislocate sul campo.

La prossima sfida di Tesmec sarà quella di far conoscere le caratteristiche del Trencher agli utilizzatori che oggi si affidano a macchine escavatrici standard. Anche qui, il fattore chiave sarà costituito dall'efficacia e dall'efficienza del servizio di post vendita che l'azienda sarà in grado prima di comunicare e poi di erogare, andandosi a mettere in competizione con competitor i quali già oggi fanno della qualità del loro servizio il principale fattore critico di successo.



Domande (I)

Dopo la presentazione delle cinque aziende partecipanti alla tavola rotonda sono state poste dalla platea alcune interessanti domande.

1). Qual è il livello di competizione sui servizi di post vendita nel settore della macchina utensile?

- Hanno risposto gli esponenti delle aziende attive nel suddetto settore, in particolare CMS, GF e Mazak, specificando che il servizio non è assolutamente “captive”. Esistono a tutti gli effetti dei mercati paralleli nei quali è possibile reperire manodopera a un costo orario inferiore a quello dei produttori e anche le necessarie parti di ricambio. La competizione può venire anche dai clienti stessi qualora decidano di internalizzare le competenze per svolgere le attività di assistenza nell’ambito delle squadre di manutenzione. È sempre più necessario, dunque, che i produttori di macchine utensili eroghino e comunichino servizi caratterizzati da elevatissima professionalità e competenza.

2). Avete mai pensato di completare i progetti di potenziamento della diagnosi remota introducendo tecnologie quali la realtà aumentata?

- Antonio Faccio ha specificato che nel progetto di potenziamento della teleassistenza, la casa madre di GF Machining Solutions, sta pensando anche di adottare tecnologie avanzate di realtà aumentata. Analogamente anche REA Group sta valutando la possibilità di dotare i propri tecnici di caschetti multimediali per supportarli durante le attività di assistenza



Domande (II)

3). **Nell'ambito dei programmi di miglioramento dell'hotline avete introdotte dei programmi di fidelity?**

- L'ing. Faccio ha affermato come durante il primo passo della valorizzazione del customer service di GF sia stato istituito un vero e proprio privilege club nel quale per ogni euro speso in consumabili e ricambi i clienti vengono ricompensati con un punto. I punti accumulati si tramutano in sconti su programmi di formazione e contratti di manutenzione su alcune linee specifiche di prodotto. Questa formula, ancora in evoluzione, è utilizzata dall'azienda per fidelizzare ulteriormente i clienti sull'acquisto dei consumabili.

4). **Quanto vale un contratto annuale di manutenzione in percentuale sul costo totale dell'impianto?**

- Contratti di full service valgono per Mazak e CMS il 3% annuo del valore del macchinario. Tali contratti comprendono anche le ore di manodopera in caso di eventuali guasti e sono quindi comparati a delle assicurazioni sulle macchine. Per questo tutte le aziende hanno iniziato a proporre dei check-up annuali, tendenzialmente svolti da tecnici più esperti che possano individuare con accuratezza necessità di ricambi o di accessori e generare quindi un'opportunità di business.



Domande (III)

5). Quanto sono lontani i settori del machinery dall'applicazione di modelli di business basati su formule quali il “pay-per-use”?

- Per Mazak anche le formule di noleggio, benché in alcuni casi offerte, comportano notevoli complessità, innanzitutto gli elevati costi di trasporto e installazione delle macchine, secondariamente il fatto di dover ritirare la macchina usata dopo 2/3 anni senza aver avuto un controllo diretto su come sia stata utilizzata e mantenuta. Ulteriore aspetto da considerare, soprattutto per sistemi FMS, sono i dispositivi di automazione che vengono configurati intorno alla macchina. Anche per CMS le problematiche sono analoghe e servizi di noleggio o pay-per-use vengono offerti solamente su richiesta del cliente. REA evidenzia invece un ulteriore ostacolo all'implementazione di questo genere di modelli di business, e cioè l'elevato rischio finanziario che comportano e la non sostenibilità per aziende piccole. Viceversa per Tesmec, il noleggio può in alcuni casi trasformarsi in vero e proprio pay-per-use in cui ad essere venduti sono i metri cubi di terra scavati. Ovviamente questa formula comporta un incremento dei rischi per l'azienda e non sempre si rileva profittevole a consuntivo. L'esperienza di Tesmec insegna che nel momento in cui si valuta di offrire ad un cliente il prodotto attraverso un contratto avanzato come può essere il pay-per-use, ciò che si deve analizzare non sono semplicemente i costi bensì la redditività dell'operazione sia per il cliente che per l'azienda fornitrice.

PARTECIPA ad ASAP SMF

- Rapporti di ricerca
- Agevolazioni per la partecipazione a Gruppi di Lavoro
- Progetti di ricerca empirica



- Contributo di 2.500 €/anno
- Contributo di 6.500 €/tre anni

Richiedici il modulo di adesione...

- Accesso a progetti Europei e nazionali finanziati
- Agevolazioni (credito di imposta)
- Partecipazione a bandi Fondimpresa
- Consolidamento del contatto con il territorio (es: supporto per stage/assunzioni)

Realtà
universitaria

Focus sulla
ricerca

Network
intersettoriale

Eventi di
condivisione
best practices

- Community di esperti
- Racchiude aziende di produzione vendita ed assistenza, partner tecnologici di prodotti e/o servizi, associazioni imprenditoriali/professionali, organi di informazione/comunicazione
- Condivisione idee ed esperienze
- Visibilità (Logo, Testimonianze, ..)

Forte competenza nel
service management

- 10 anni di ASAP SMF
- Progetti di formazione e trasferimento innovativi
- Partecipazione gratuita al convegno nazionale
- Partecipazione gratuita ai workshop delle sezioni ASAP SMF



Benefici concreti per le aziende

Esperienze e best-practice

- confronto diretto, informale e approfondito con Service manager, marketing manager e direzione aziendale delle aziende della community ASAP

Conoscenza

- accedere alla conoscenza sviluppata da ASAP, ai risultati delle ricerche, ai white paper, alle presentazioni (anche aziendali) di tutti i workshop

Visibilità

- nome/logo azienda sul sito di ASAP e sul materiale divulgativo, possibilità di indicare la partecipazione ad ASAP nel proprio sito/materiale, testimonianza diretta a workshop e convegni targati ASAP, esperienza aziendale riportata in articolo divulgativo steso da ASAP

Rilevanza

- essere parte della principale community accademico-aziendale italiana sul service management, potendo beneficiare anche delle sue relazioni internazionali

Influenza

- poter contribuire a definire le linee di attività di ASAP SMF, tramite la partecipazione al CTS

Università

- relazione con le Università di ASAP

CONTATTI

Federico Adrodegari

Università degli Studi di Brescia
Centro di ricerca SCSM
CSMT Processi gestionali

Via Branze 38, 25123 – Brescia

✉ federico.adrodegari@unibs.it

☎ +39 (030) 6595.215



Andrea Alghisi

Università degli Studi di Brescia
Centro di ricerca SCSM
CSMT Processi gestionali

Via Branze 38, 25123 – Brescia

✉ a.alghisi@uni.csmt.it

☎ +39 (030) 3715.647

