



CS 4.0

Customer Service nel settore dei beni strumentali

Analisi della maturità e dei trend di mercato in ambito Customer Service nel settore dei beni strumentali

Presentazione di sintesi della ricerca

Milano, 13 Novembre 2019

Il Capitolo 3 relativo allo studio è di proprietà esclusiva di Federmacchine, pertanto è vietata la copia, riproduzione e distribuzione dei contenuti e delle immagini in qualsiasi forma



Agenda

1

Obiettivi e perimetro di progetto

2

Importanza del Customer Service

3

Analisi dei risultati della ricerca

4

Percorsi evolutivi per le aziende

5

Conclusioni



Obiettivi e perimetro di progetto



Gli obiettivi del progetto

01 **Analisi dei trend Customer Service nel settore dei beni strumentali**

Analizzare le principali evoluzioni del mercato in ambito Customer Service al fine di intercettare e sensibilizzare le imprese sui macro trend di settore, i rischi e le opportunità legate al Customer Service



02 **Analisi del livello di maturità degli associati**

Identificare il livello di maturità degli associati in termini di servizi customer service e relativa visione strategica, e come le organizzazioni si stiano ridefinendo per rispondere ai nuovi requisiti / aspettative di mercato

03

Identificazione dei percorsi evolutivi

Condividere con gli associati i passi logici da effettuare per favorire l'implementazione dei servizi di customer service e identificare un percorso virtuoso basato su lesson learned di sviluppo ottimale per le aziende interessate



Perimetro di progetto - Associazioni coinvolte

Federazione nazionale dei produttori di beni strumentali e loro accessori destinati allo svolgimento dei processi manifatturieri dell'industria e dell'artigianato





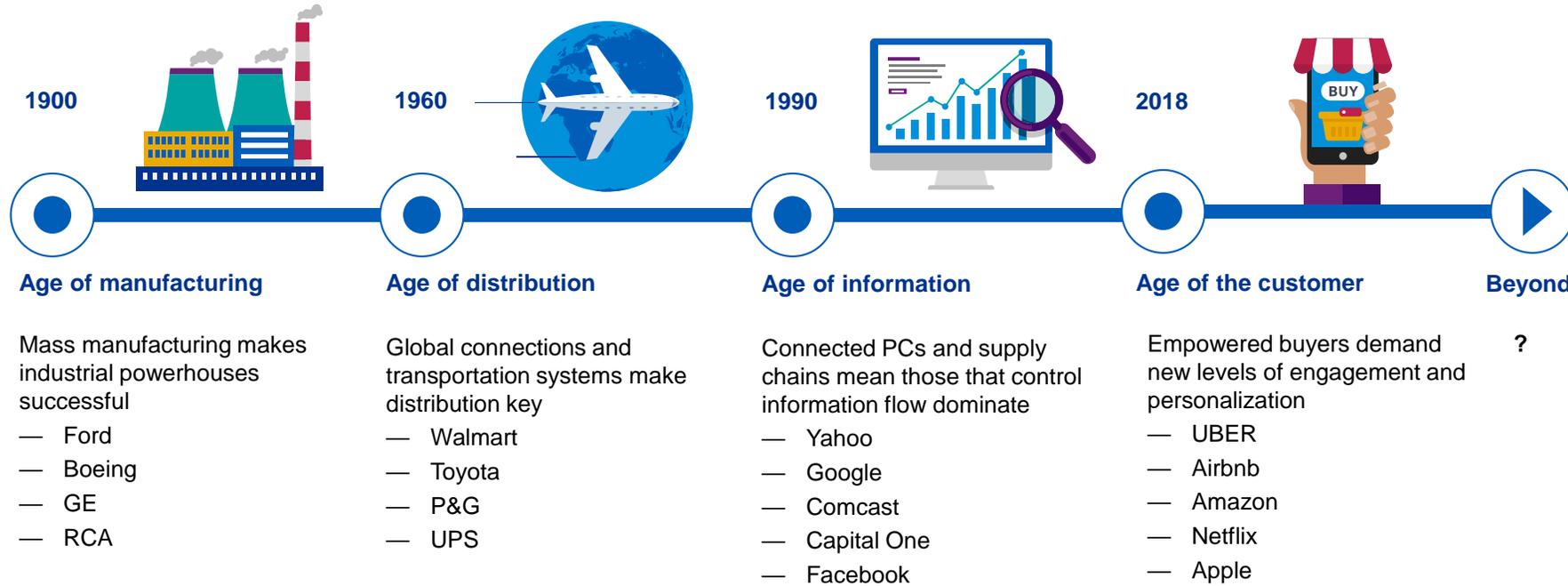
Importanza del Customer Service



Importanza del Customer Service

L'era del cliente

Businesses face unprecedented levels of global economic, technological and consumer behavior change



Source: Forrester Research Inc.

CUSTOMER ERA



*Le aziende oggi devono anticipare i bisogni dei clienti... trasformandosi in logica **CUSTOMER-DRIVEN***

Customer Service come abilitatore della Customer Experience

PILASTRI DELL'APPROCCIO CUSTOMER DRIVEN



DEFINIRE UNA VISION ORIENTATA AL CLIENTE

Il nostro approccio inizia con le migliori **best practice** e la comprensione delle **esigenze del cliente** e si conclude con **linee guida** condivise **per ogni funzione**



RIMUOVERE LE BARRIERE INTERNE

Spesso sono i **vincoli interni all'azienda** a **limitare il successo**. Comprendere e **analizzare** queste **barriere** permette di intraprendere **azioni di miglioramento continuo**



GESTIRE LA CULTURA DEL CAMBIAMENTO

Una **cultura organizzativa** ben definita è alla base dell'esperienza del cliente. Definire quindi la **giusta cultura** e individuare i passaggi per **ottimizzare la posizione attuale** è **fondamentale per il successo**

CUSTOMER SERVICE

LEVA DELLA CUSTOMER SATISFACTION

Aggiunge servizi al prodotto fisico per aumentare la soddisfazione e i touch point con il cliente

DA CENTRO DI COSTO A CENTRO DI RICAVO

Evoluzione dell'After Sales da una logica reattiva a un approccio proattivo verso il cliente capace di generare profitto

NUOVO MODELLO DI BUSINESS

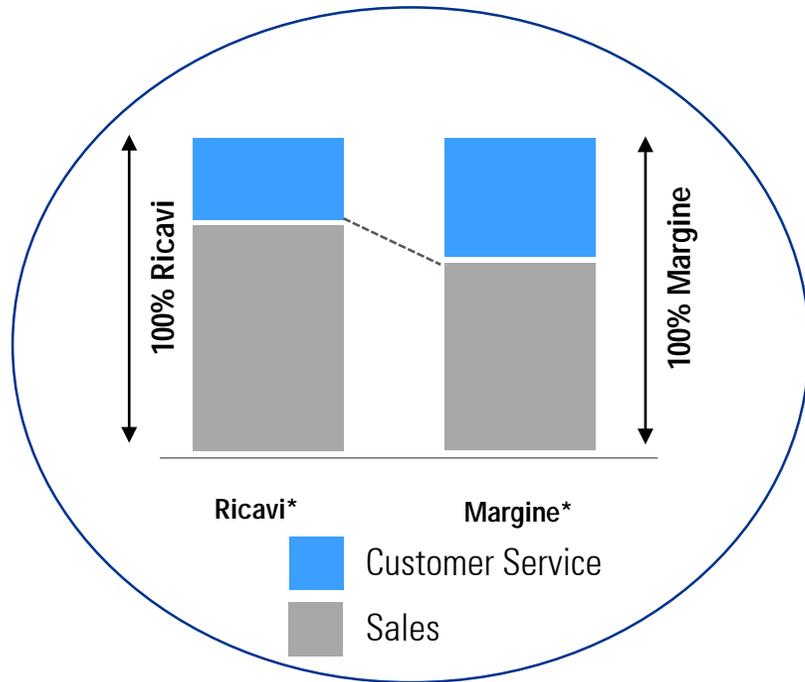
La crescente importanza del Customer Service richiederà aggiustamenti organizzativi per l'adozione del nuovo modello basato non solo sulla prima vendita

La Customer Experience è l'**esperienza complessiva** che i **clienti** vivono **durante tutta la loro relazione con l'azienda**. Realizzare un modello di business **customer driven** richiede spesso **cambiamenti** di ampia portata e di **trasformazione**. Molte aziende restano intrappolate in **sforzi frammentati e incrementali** in assenza di una **visione complessiva chiara del modello To-Be**

Importanza del Customer Service

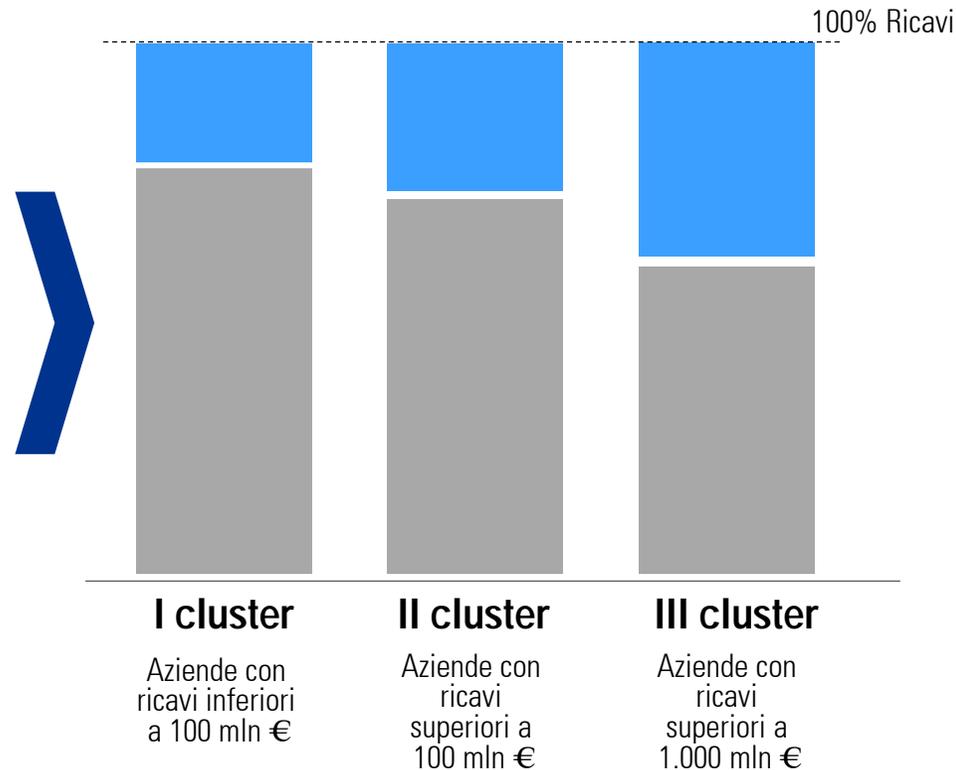
Impatti economici del Customer Service

CONTRIBUTO AL MARGINE AZIENDALE DEL CUSTOMER SERVICE



* Fonte: Ricerca KPMG, paper "After-Sales Trasformation – Solution Brief"

RAPPORTO TRA DIMENSIONI AZIENDALI E INCIDENZA CUSTOMER SERVICE



- Gli **impatti** e i **benefici** del Customer Service sono consistenti poiché garantiscono **maggiore marginalità** a parità di venduto
- L'incidenza della **quota dei servizi Customer Service sui ricavi** aumenta proporzionalmente alla dimensione delle aziende

Un trend costante: servitizzazione come risposta al cliente



Alcuni 'inspirational case' di potenziale innovazione nei servizi

Da fonti pubbliche, abbiamo sintetizzato alcuni **cas** di **successo** che devono fare riflettere:

- a) **l'innovazione di prodotto/servizio**, quindi anche la competizione, **non necessariamente** arriva solo da attori che si trovano **all'interno del settore di riferimento**,
- b) Ci sono **margini di ispirazione interessanti** per tutte le imprese e le relative associazioni di categoria federate a Federmacchine

Utilizzo innovativo dell'IoT /Big Data per costruire servizi avanzati di gestione/manutenzione

Piattaforme di controllo e gestione associati al prodotto per mantenere attiva la relazione col cliente, offerte come servizio a valore aggiunto

Alta personalizzazione e flessibilità dei prodotti / servizi, in un processo strutturato ma semplice

Gestione analitica della dealership e dello sviluppo del network globale di service

Gestione diretta e attiva del second hand market e del riciclo degli impianti

 Perkins

 AUGURY

 fibro BOX

 JOHN DEERE



Mercedes-Benz

 ALD
Automotive

 Allianz

 SAMSUNG



Dispositivi esterni per la manutenzione preventiva

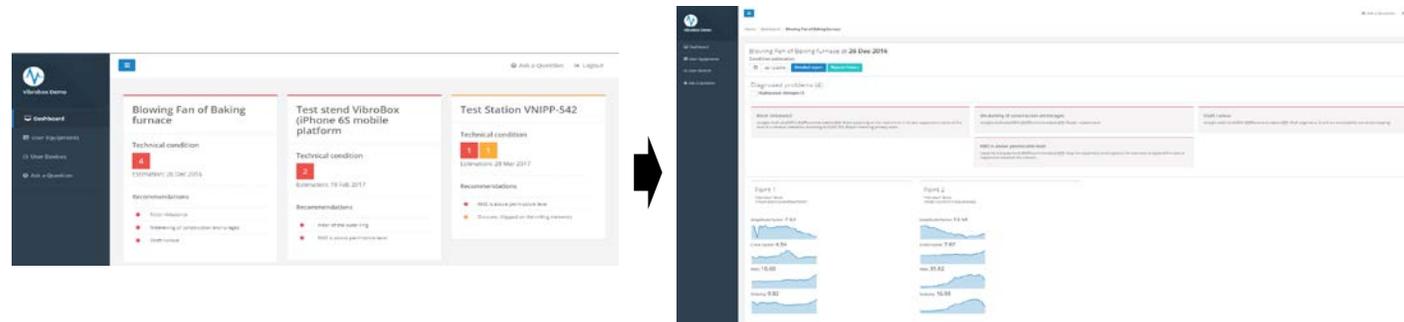


Vibrobox è una **startup digitale bielorusa** che ha sviluppato un servizio online pronto all'uso, completamente automatico e senza manutenzione per la diagnostica proattiva. Il servizio si concentra su manutenzione prescrittiva, diagnostica delle vibrazioni e algoritmi di monitoraggio delle condizioni per un'ampia gamma di apparecchiature

COME FUNZIONA



Customer Portal



VANTAGGI

- Non è necessario personale specializzato o professionisti della diagnostica in azienda
- Il cliente può utilizzare le proprie apparecchiature di misurazione delle vibrazioni o ottenere sensori intelligenti VibroBox
- I reports diagnostici sulle condizioni dell'apparecchiatura sono accessibili da qualsiasi luogo tramite Web, Smartphone, SMS e posta
- Il servizio VibroBox è facilmente integrabile con il sistema IT aziendale

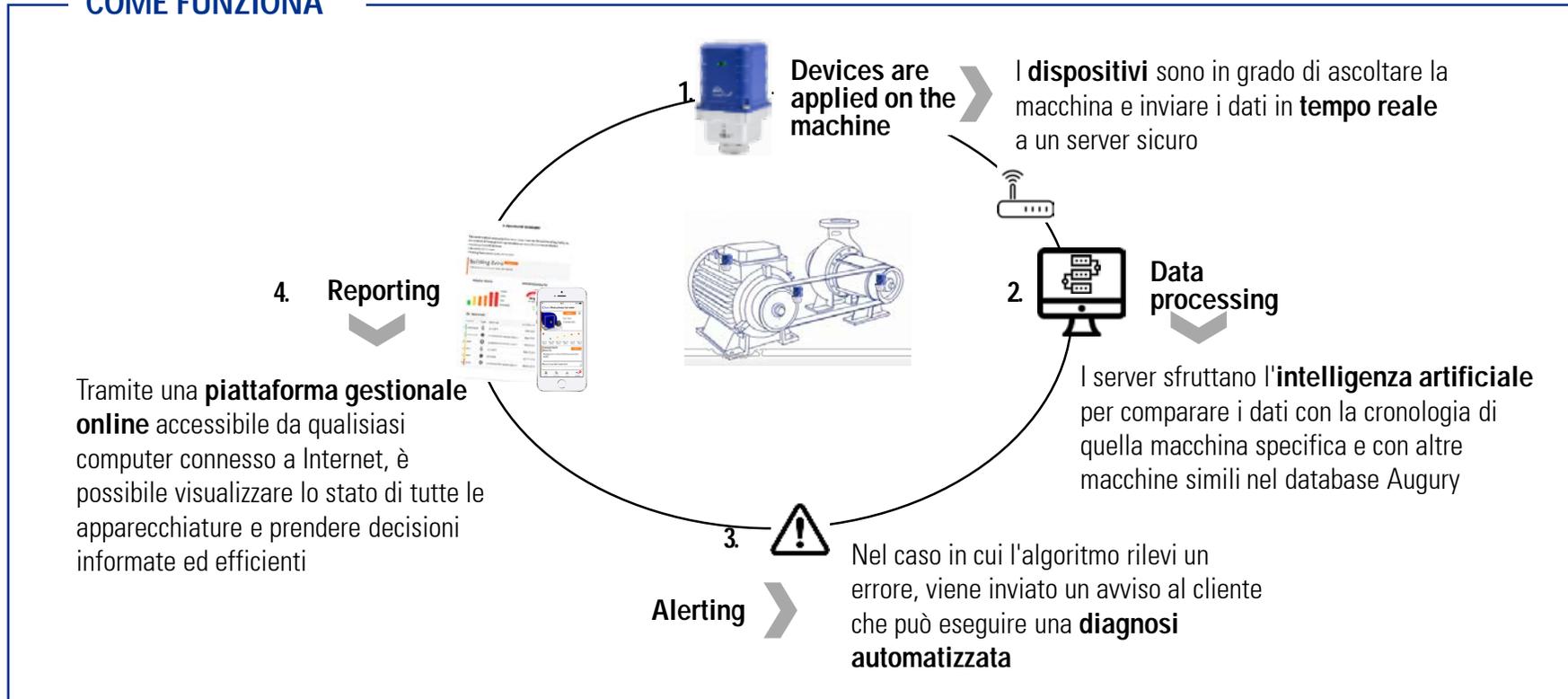
Con sensori IoT esterni, sviluppati senza conoscenza specifica dei macchinari, e un utilizzo avanzato di tecnologie AI e big data, è possibile sviluppare sistemi di manutenzione predittiva in grado di massimizzare il ritorno degli investimenti e garantire maggiore efficienza (OEE) degli impianti

Dispositivi esterni per la manutenzione preventiva



Augury è una start-up digitale israeliana che ha sviluppato una nuova soluzione innovativa e alternativa alla manutenzione preventiva: "ascoltando" una macchina è possibile capire se funziona correttamente, ha un malfunzionamento e prevedere futuri guasti

COME FUNZIONA



VANTAGGI

- Diminuzione dei costi di manutenzione (25-30%)
- Diminuzione dei guasti 35-45%
- Diminuzione tempo di inattività del 70-75%
- Diminuzione consumi di energia del 20-25%
- Nessun investimento iniziale (training, dispositivi sofisticati...)
- Non occorre pianificare un piano di manutenzione preventiva

I potenziali competitor in ambito Customer Service per la gestione degli impianti **possono provenire da settori differenti**, non necessariamente machinery o costruttori, e il servizio di manutenzione può essere esternalizzato in chiave managed service

L'importanza dell'IoT per la raccolta dati



Perkins® SmartCap è un tappo dell'olio intelligente che monitora il motore e invia direttamente i dati alla Perkins® MyEngine App sul proprio smartphone

COME FUNZIONA



- La soluzione fornisce l'accesso a informazioni specifiche sul motore come **ore di funzionamento, posizione, dati di avvio / arresto, libretto delle parti e informazioni sui materiali di consumo**
- L'app può ricevere segnali da più dispositivi e visualizzare tali informazioni su una singola schermata
- Le **informazioni** possono essere **visualizzate** dall'**utente finale**, dal **distributore locale** e da **Perkins**. Un portale consente al **distributore** di **accedere a tutte le informazioni** relative ai clienti **nella sua area**.
- I clienti possono scegliere se condividere i dati

VANTAGGI

- Essere sempre connessi al motore Perkins
- Ricevere una notifica dei servizi di manutenzione imminenti
- Trovare rapidamente il numero di componente corretto
- Trovare il distributore limitrofo Perkins per consigli e ricambi originali

L'esperienza analizzata suggerisce come la **raccolta di dati** finalizzata alla costruzione di servizi aggiuntivi possa essere abilitata anche **con apparecchi semplici e poco costosi**, tali da giustificare su target specifici eventuali campagne di upgrade in carico all'azienda.

Autodiagnosi per l'E-Commerce



John Deere MyMaintenance è un'app mobile per i clienti progettata per consentire ai responsabili della manutenzione delle macchine agricole di visualizzare e definire i **programmi di manutenzione** per data o in base al numero di ore di funzionamento di una data macchina

COME FUNZIONA



- I clienti sull'App visualizzano **informazioni come un elenco delle apparecchiature** che gestiscono, la **posizione** su una mappa, il numero di **giorni o le ore di funzionamento** fino al prossimo servizio programmato, una cronologia dei **costi di manutenzione**, elenchi di componenti disponibili...
- Deere implementa un nuovo **marketplace B2B** (E-Commerce) che funge da portale per i clienti finali e rivenditori per l'acquisto di prodotti dalle fabbriche Deere e da altri fornitori di attrezzature agricole
- Con un collegamento elettronico, chiamato **JLink**, i clienti possono anche organizzare l'**invio automatico di ordini ai rivenditori** di attrezzature John Deere quando è necessario sostituire particolari componenti della macchina. Il rivenditore invia un tecnico per consegnare e installare la parte

VANTAGGI

- Monitoraggio dei progressi e della cronologia a scopo di documentazione
- Ottimizzazione prestazioni
- Significativa riduzione tempi di fermo imprevisti
- Risparmio di tempo per le riparazioni e aumento dell'operatività
- Interventi di manutenzione più rapidi con massimizzazione dell'operatività della macchina

INFO CONCESSIONARIA
CON.S. AGRARIO DELL'EMILIA SC

VIA CENTESE, 5/3 40016 SAN GIORGIO DI PIANO BO
Telefono: +39 051 53711
Fax: +39 051 537292

CARRELLO

Il Vostro carrello contiene - 2 articoli

Q.tà	Numero ricambio	Descrizione	Disponibilità	Commenti	Prezzo di Listino	Prezzo complessivo*	Hold	Elimina
1	AL208927	Serbatoio Dal Combustibile - FUEL TANK - 135L WITHOUT FUEL PUMP	ADD		641,89 EUR	641,89 EUR		
2	JR140045	Dado - NUT, SPECIAL	ADD		2,20 EUR	4,40 EUR		
					*Subtotale	646,29 EUR		
					*Totale	646,29 EUR		

*I ricambi non sono attualmente in stock presso questo concessionario. Le preferenze per le ordinazioni si trovano alla pagina "Disponibilità".

Aggiunta rapida al carrello: Q.tà Articolo Aggiunta rapida al carrello.

Numero PIN (a 13 o 17 caratteri) o numero di serie della macchina:

Numero d'ordine d'acquisto: Codice coupon: Applica

Commenti carrello:

Prosegui con l'ordinazione

L'integrazione del prodotto con una **piattaforma con funzionalità diagnostiche** consente l'**immediata proposizione tramite e-commerce** di assistenza / ricambi in caso di problematiche, intercettando un bisogno che altrimenti non sarebbe necessariamente stato indirizzato verso il produttore

La connessione prodotto-servizi-azienda

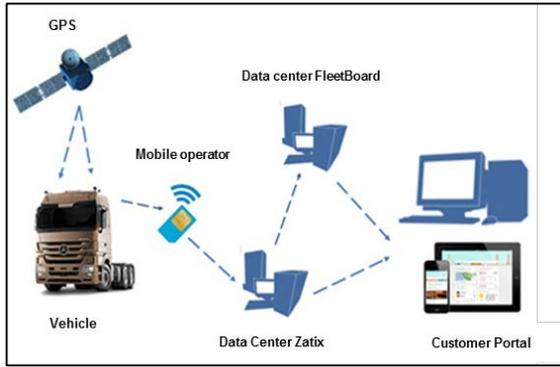
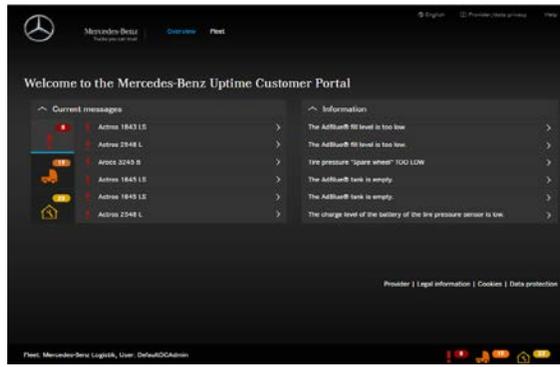


Mercedes-Benz

Mercedes offre un'**assistenza in tempo reale** per le **riparazioni**, attraverso un portale clienti è possibile avere una panoramica completa e aggiornata delle **condizioni operative** dei **veicoli** e ricevere suggerimenti operativi concreti

COME FUNZIONA

- M&R and service plans
- Extended limited warranty
- Uptime Service**
- FleetBoard Truck Data Center
- Additional Services
- Services Card
- Spare parts from 3D printer



GESTIONE EFFICIENTE DEGLI INTERVENTI DI RIPARAZIONE E MANUTENZIONE

Le esigenze di **manutenzione** e **riparazione rilevate in anticipo** vengono automaticamente **trasmesse al rivenditore** selezionato che raggruppa i lavori da eseguire, **contatta** in modo proattivo **il cliente** e fissa un appuntamento.

Attraverso la trasparenza delle condizioni dei veicoli in tempo reale, l'officina può **preparare in anticipo i componenti necessari**, fornire le risorse umane necessarie e **redigere un preventivo per i costi di riparazione**

PREVENZIONE DEI TEMPI DI ATTESA

In caso di rischio di guasto, il **Centro assistenza clienti (CAC)** **informa** immediatamente il **cliente** tramite il portale del cliente e via e-mail, **fissando un appuntamento** presso l'officina più vicina (coerente con l'itinerario e relativi ordini di trasporto) verificando la **disponibilità dei componenti** e risorse richieste.

Se alcune operazioni possono essere eseguite senza rivenditori, Mercedes fornisce **suggerimenti operativi pratici**

VANTAGGI

- Sicurezza
- Riduzione tempi di attesa
- Redditività dalle vendite di ricambi e manutenzione schedulata
- Fidelizzazione del cliente

Piattaforme di controllo consentono ai clienti di monitorare il **funzionamento dei macchinari**, **sviluppando un legame continuo** con il **cliente che continua ad operare sulla piattaforma offerta**, facilitando ulteriori occasioni di vendita di ricambi o piani di manutenzione personalizzati a fronte di esigenze specifiche individuate con le informazioni raccolte

L'integrazione di servizi e prodotti



ALD Automotive, numero 1 in Europa per numero di **contratti gestiti**, è all'avanguardia dell'innovazione nei **servizi di mobilità**. ALD sta sfruttando l'innovazione per generare una migliore esperienza del conducente o / e l'efficienza della gestione della flotta

COME FUNZIONA

Leasing di servizi completi

What type of vehicle are you looking for?

What kind of work do you do?

What is your ideal vehicle?

Configurazione e personalizzazione attraverso una semplice profilazione del cliente



Un unico punto di accesso per i client ALD, comunicazione e interazione con il gestore della flotta e il cliente finale

My ALD Customer Portal



Sezione per le segnalazione e report personalizzati



Gestione avvisi e comunicazione con i conducenti

RicariCar



Ricaricar consente di noleggiare un'auto, una motocicletta o una microcar con un pacchetto di km mensile adatto alle esigenze del cliente. Se il cliente ha bisogno di più chilometri, può ottenere una ricarica ogni volta che lo desidera.
Con RicariCar i clienti pagano solo per i chilometri percorsi

COME FUNZIONA CONFIGURA LA TUA RICARICAR TRE COSE DA SAPERE

CALCOLA I CHILOMETRI

PER COSA USI IL TUO VEICOLO? SELEZIONA I CAMPI PIÙ VICINI ALLE TUE ESIGENZE E CALCOLEMO L'ABBONAMENTO GIUSTO PER TE.

LAVORO
INSERISCI GLI INDIRIZZI DI PARTENZA E ARRIVO DEL TUO TRAGITTO CASA-LAVORO.

INDIRIZZO DI PARTENZA E CITTÀ
INDIRIZZO DI ARRIVO E CITTÀ

TEMPO LIBERO INFRASETTIMANALE
SELEZIONA I KM CHE PERCORRI CON IL TUO VEICOLO NEL TUO TEMPO LIBERO.

WEEK END
SELEZIONA I KM CHE PERCORRI CON IL TUO VEICOLO NEL WEEKEND.

È possibile configurare la scheda in base al comportamento del cliente

VANTAGGI

- Costi certi e pianificabili per un pacchetto completo di servizi personalizzabili in base alle diverse esigenze di mobilità
- Nessun immobilizzo di capitale
- Consulenza di un team di professionisti qualificati che mettono a disposizione le loro competenze nell'ottimizzazione dei costi di gestione di flotte auto o di singoli veicoli
- Riduzione di tempo e risorse necessari per la gestione del veicolo
- Customer Service, un servizio di assistenza dedicato per rispondere a ogni necessità e soddisfare tutte le esigenze

Il mercato richiede prodotti arricchiti dal **valore del servizio**, il quale deve rispondere in maniera **innovativa** e **personalizzata** alle **esigenze del cliente**

Conclusioni analisi macro trends

Un trend costante: servitizzazione come risposta dal cliente



Dall'analisi dei trend caratterizzanti il settore e dagli 'inspirational case' possiamo trarre alcune evidenze, non esaustive, ma meritevoli di considerazione per orientare le strategie del futuro

ECONOMIA CIRCOLARE

La crescente necessità dei clienti a valle di dimostrare di essere impresa sostenibile, unita alla necessità di **ottimizzare costantemente CAPEX ed OPEX** favorirà i servizi di 'Second hand market' e 'refurbishing'

STANDARDIZZAZIONE MODULARITA'

La *servitizzazione* e la personalizzazione del prodotto fisico spingerà sempre di più verso la **scomposizione dei prodotti in moduli funzionali** realizzati con componentistica standardizzata

NEW INCOMENT

La *servitizzazione* è incentivata dalle **disponibilità dei dati** e dalla loro **intelligenza di utilizzo**. Chi li avrà vince, anche se proviene da settori esterni ai beni strumentali



Analisi dei risultati della ricerca



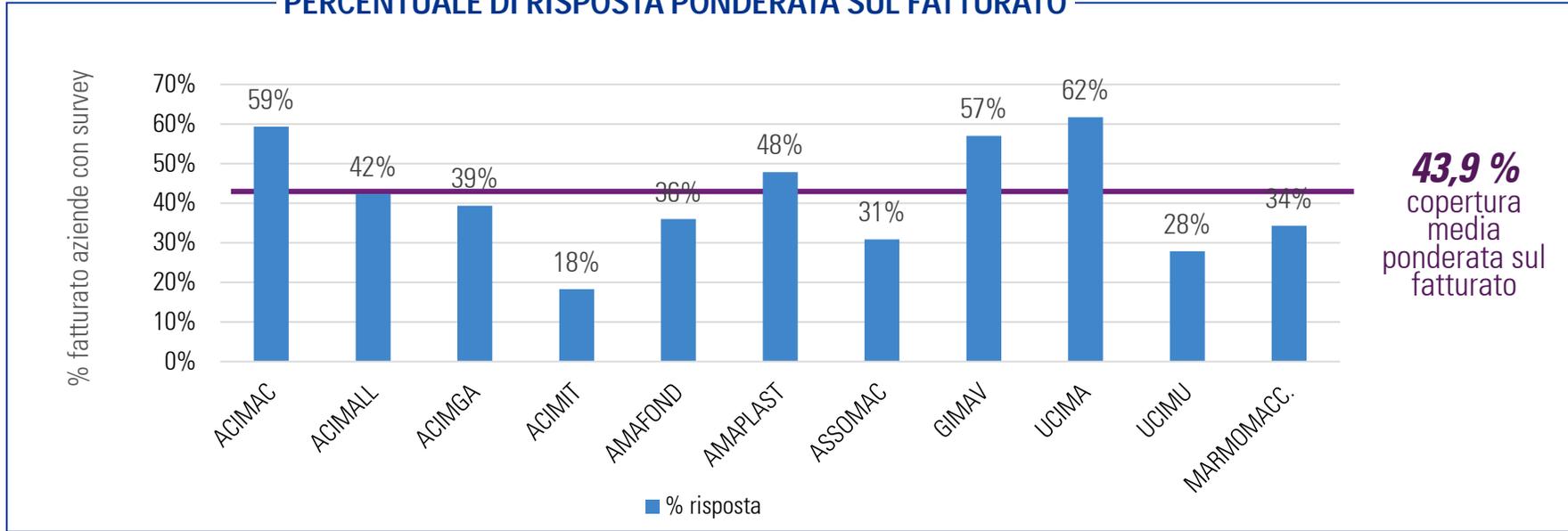
Struttura della survey e obiettivi dell'indagine



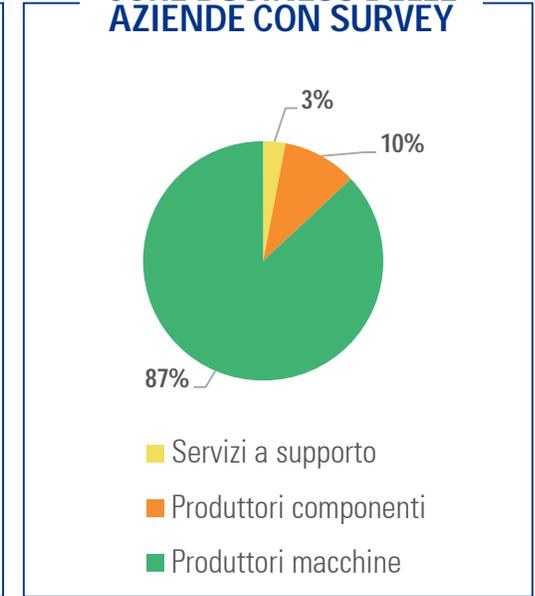
Clusterizzazione campione partecipanti

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 – 50 mln
■ Aziende 50 – 100 mln ■ Aziende > 100 mln

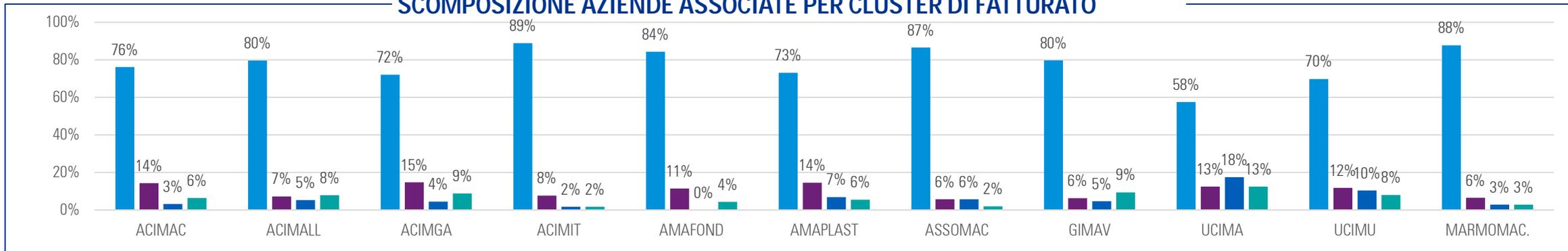
PERCENTUALE DI RISPOSTA PONDERATA SUL FATTURATO



CORE BUSINESS DELLE AZIENDE CON SURVEY



SCOMPOSIZIONE AZIENDE ASSOCIATE PER CLUSTER DI FATTURATO



Per ragioni di arrotondamento è possibile che la somma delle percentuali mostrate nei grafici non restituisca il valore 100% (esclusi esempi multiple choice)

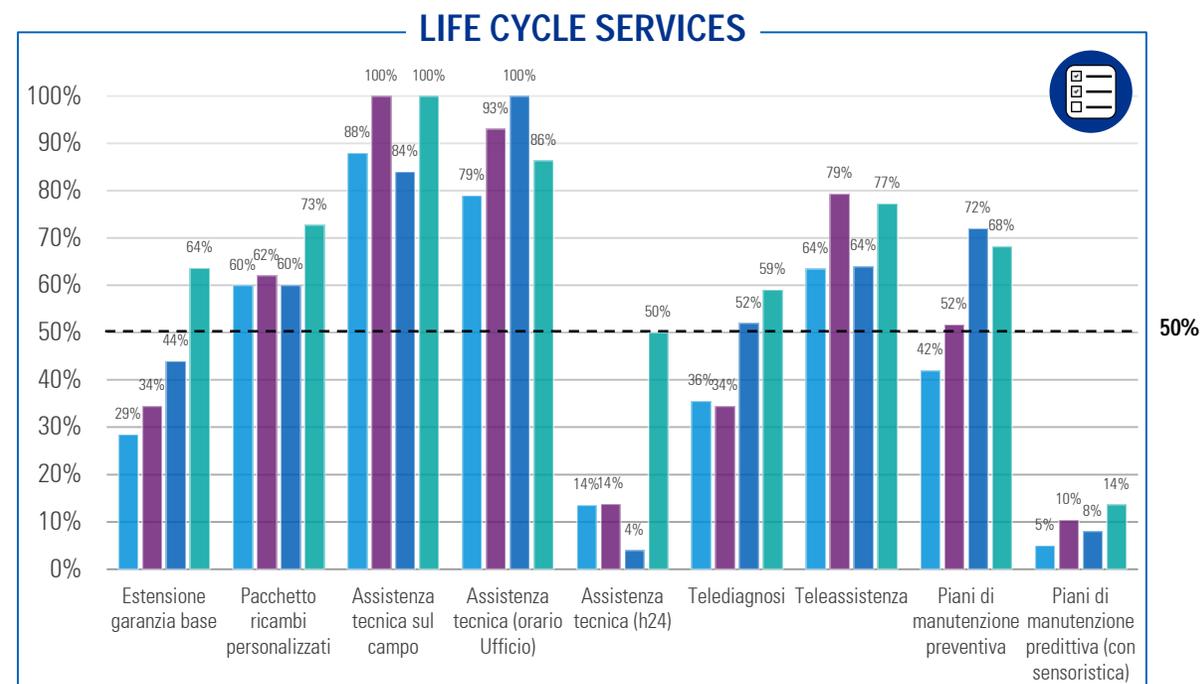
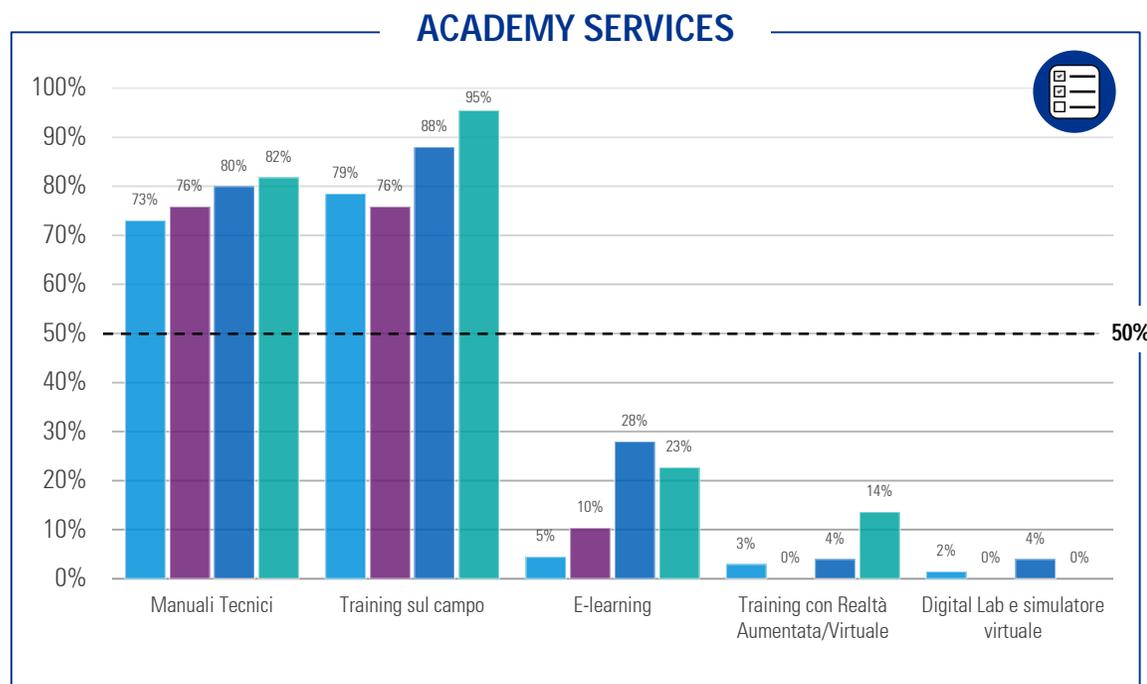
La classificazione dei servizi proposta nella survey

	DESCRIZIONE	ATTIVITÀ	ABILITATORI
ACADEMY	Servizi dedicati alla formazione e all' accrescimento delle conoscenze specifiche del personale dei clienti, nonché alla capacità di utilizzare, gestire e condurre le macchine	<ul style="list-style-type: none"> • E-learning • Manuali interattivi • Training AR/VR 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca strumenti AR/VR avanzati • Utilizzo piattaforme web di accesso a contenuti digitali
LIFE CYCLE SERVICES	Servizi a supporto del funzionamento della macchina (ricambi e assistenza tecnica) atti a garantire la performance produttiva attesa , erogabili lungo tutto il ciclo di vita del prodotto in forma reattiva o preventiva	<ul style="list-style-type: none"> • Ricambistica • Assistenza tecnica • Supporto H24 7/7 • Piani manutenzione 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura logistica worldwide efficiente • Presidio territoriale tecnico • Competenze IoT
LIFE BOOSTING SERVICES	Servizi dedicati al potenziamento e accrescimento delle funzionalità operative originali della macchina/impianto, all'adeguamento a rinnovati standard richiesti o adattamento a differenti specifiche di prodotto finale	<ul style="list-style-type: none"> • Change over • Upgrade • Consulenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Proattività commerciale • Presidio del mercato e del parco installato • Conoscenza comportamenti e di processo
BUSINESS/ PERFORMANCE SERVICES	Servizi orientati a garantire al cliente la certezza del raggiungimento di determinati livelli di efficienza / produttività concordati	<ul style="list-style-type: none"> • Servitizzazione prodotti • Estensione garanzia • Financial services 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento modello di business interno • Adattamento della struttura organizzativa

Dettaglio servizi Academy e Life Cycle

Dettaglio dei servizi offerti in ambito Academy dedicati alla formazione e all'accrescimento delle conoscenze specifiche del personale dei clienti, nonché alla capacità di utilizzare, gestire e condurre le macchine

Dettaglio servizi offerti in ambito Life Cycle Services per il supporto alla normale operatività del macchinario/prodotto



- I servizi erogati in ambito Academy riguardano prevalentemente la formazione di base (manuali tecnici e formazione sul campo) a discapito di servizi più evoluti (E-learning, training con realtà aumentata/virtuale e Digital Lab e simulatore virtuale).
- I servizi lifecycle maggiormente erogati sono l'assistenza tecnica sul campo e in orario di ufficio. L'estensione della garanzia di base, l'assistenza tecnica h24 e i piani di manutenzione predittiva con sensoristica sono fruiti in minoranza e principalmente dalle grandi aziende.

* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

☰ Possibilità di selezionare più di una risposta

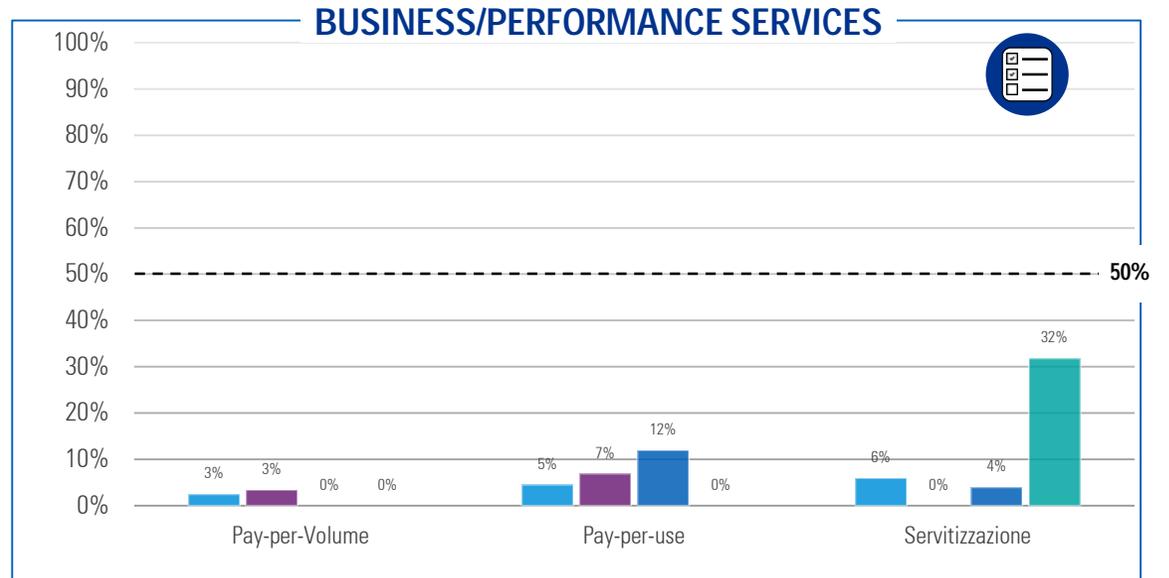
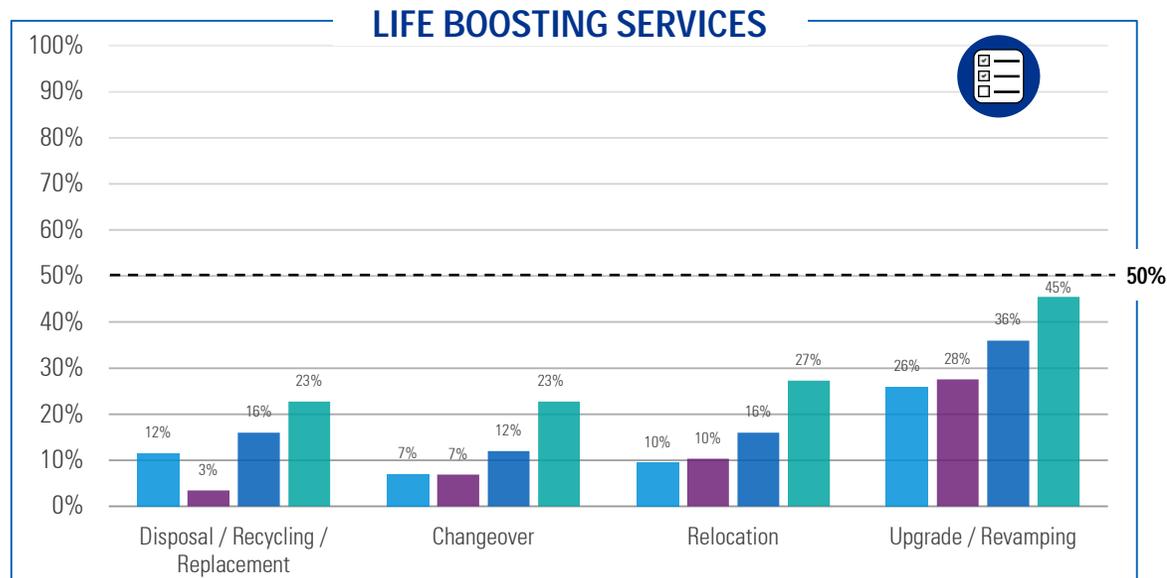
Dettaglio servizi Life Boosting e Business/Performance

Dettaglio servizi offerti in ambito Life Boosting Services volti ad accrescere o modificare l'originaria funzionalità/produttività del macchinario/prodotto

- **Changeover:** supporto per la conversione della macchina in lavorazioni/prodotti differenti
- **Upgrade/ Revamping:** miglioramento delle caratteristiche tecniche della macchina (Es. sensorizzazione)
- **Relocation:** supporto nella ricollocazione della macchina
- **Disposal/ Recycling/ Replacement:** ritiro della macchina per il suo smaltimento

Dettaglio servizi evoluti offerti in ambito Business e Performance Services che comportano un cambiamento nel modello di business vendita dell'azienda

- **Pay-per-volume:** vendita della macchina con corrispettivi legati al volume produttivo della stessa
- **Pay-per-use:** vendita della macchina con corrispettivi legati al tempo di utilizzo della stessa
- **Servitizzazione:** vendita della macchina con corrispettivi legati alle performance garantite dalla casa costruttrice (misurate tramite KPI)



- I servizi Life Boosting sono poco presenti nel portafoglio offerto dalle imprese, il servizio più ricorrente è upgrade e revamping, mediamente gestito dal 35% delle aziende.
- Per quanto riguarda i servizi evoluti il tasso di risposte risulta particolarmente basso e solo nel caso delle grandi aziende emerge l'avvio di progettualità pay-per use e di servitizzazione.

* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

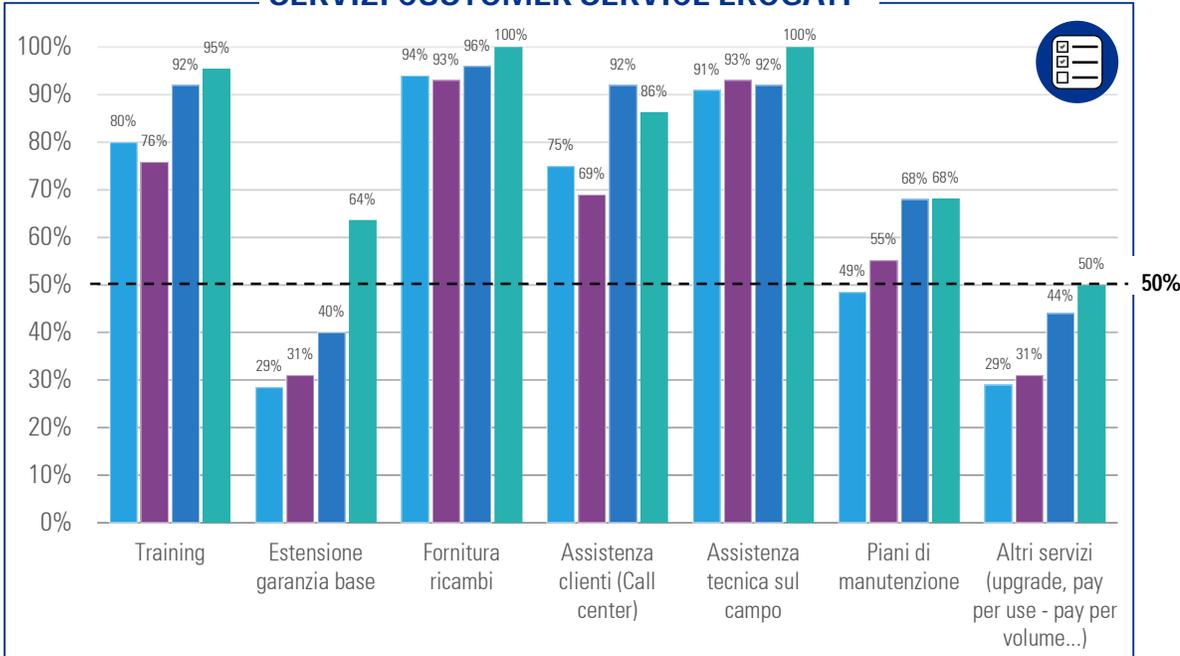
📄 Possibilità di selezionare più di una risposta

Servizi Customer Service erogati e dettaglio piani di manutenzione

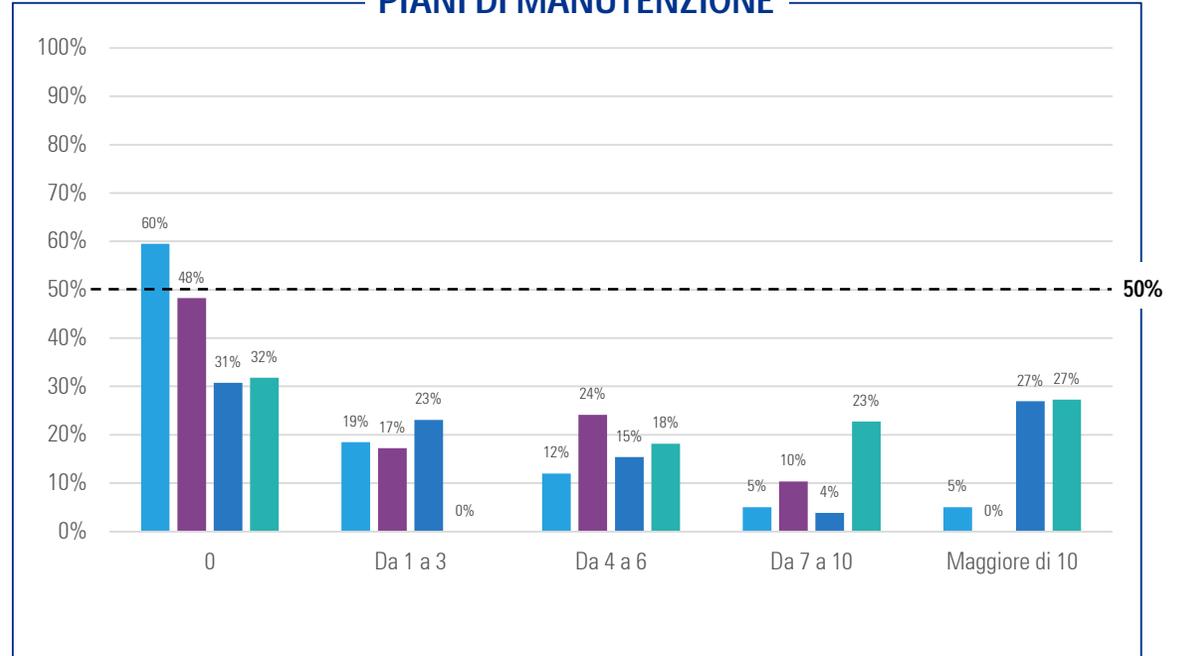
Analisi della gamma di prodotti e servizi Customer Service offerti ai clienti

Numerosità di piani di manutenzione preventiva/ predittiva venduti nel 2018

SERVIZI CUSTOMER SERVICE EROGATI*



PIANI DI MANUTENZIONE



- I servizi di base dell'After Sales (Training, Fornitura ricambi, Assistenza clienti e Assistenza tecnica) vengono erogati indistintamente da tutti i cluster (media superiore al 90%)
- I piani di manutenzione preventiva e predittiva sono ancora poco presenti. Solo il 27% delle grandi aziende ha venduto più di 10 piani di manutenzione nel 2018.

* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

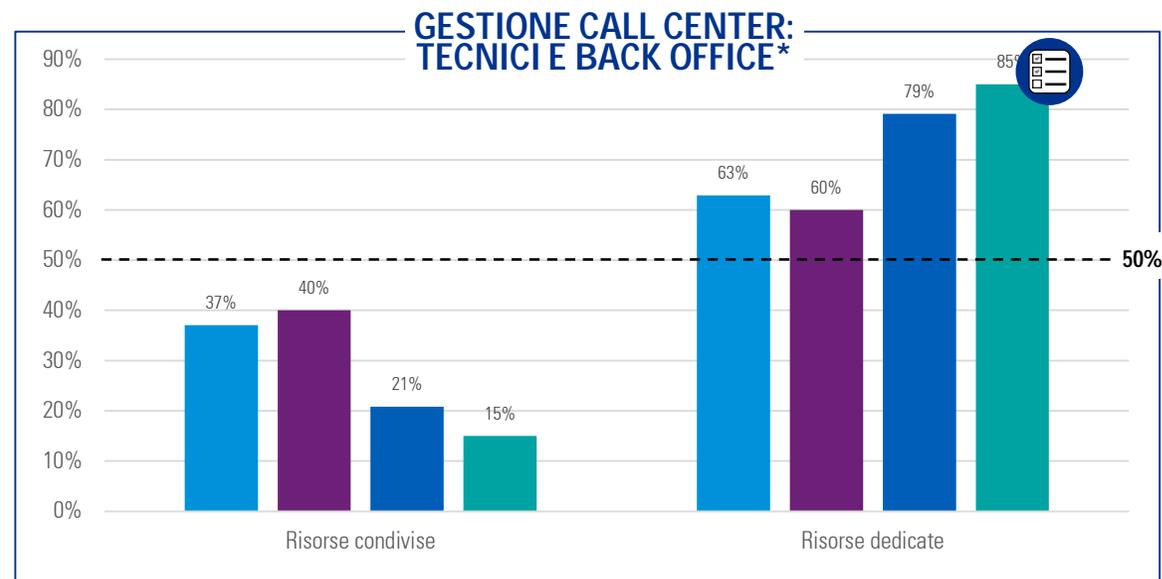
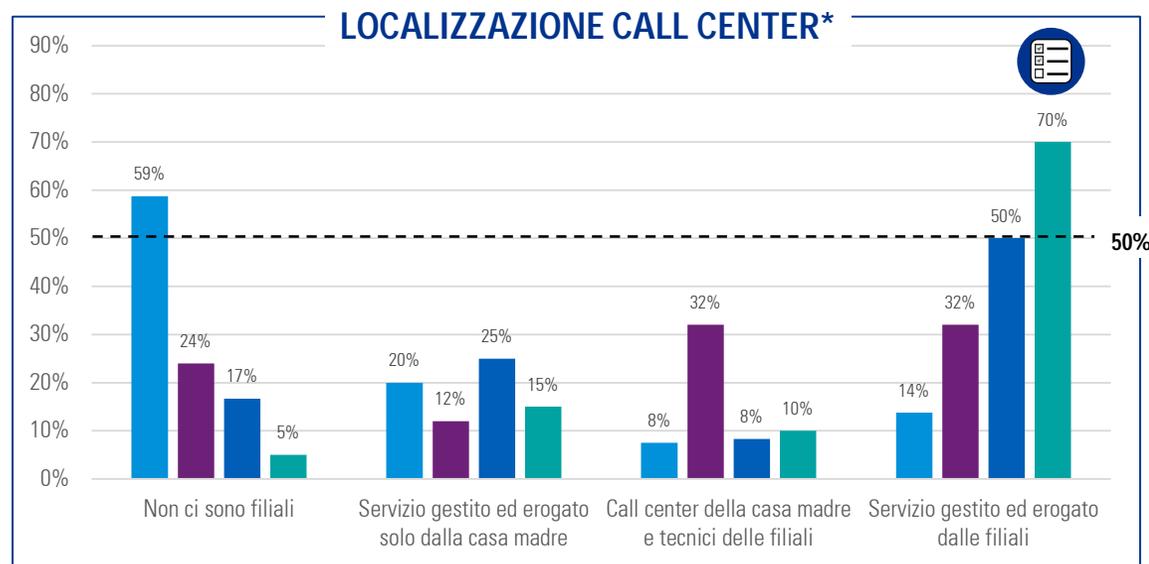
Servizi di Call Center/Assistenza

Analisi della gestione ed erogazione dei servizi di Call Center ed Assistenza tra centralizzati nella casa madre e localizzati presso le filiali

- **Servizio gestito ed erogato solo dalla casa madre:** il call center è gestito dalla casa madre e l'intervento viene eseguito dai tecnici della casa madre
- **Call center centralizzato e tecnici locali:** le chiamate sono gestite da call center della casa madre e gli interventi sono gestiti da tecnici locali
- **Servizio gestito ed erogato interamente dalle filiali:** il call center è gestito dalle filiali e l'intervento viene eseguito dai tecnici delle filiali

Analisi della gestione operativa dei call center con distinzione tra tecnici sul campo e/o back office

- **Risorse condivise:** i call center in back office sono gestiti dai tecnici che eseguono gli interventi sul campo
- **Risorse dedicate:** i call center in back office sono gestiti da risorse appositamente dedicate e gli interventi sul campo sono gestiti da tecnici dedicati



- I servizi di call center ed assistenza sono erogati prevalentemente dalla casa madre nel caso delle aziende più piccole. Le grandi aziende più strutturate per contro, fino al 70% dei casi, erogano e gestiscono il servizio a livello di filiale.
- La gestione operativa dei call center è in prevalenza gestita da risorse dedicate, sia tra le piccole imprese (60% dei casi) sia dalle grandi (oltre 80% dei casi).

* Risposta obbligatoria

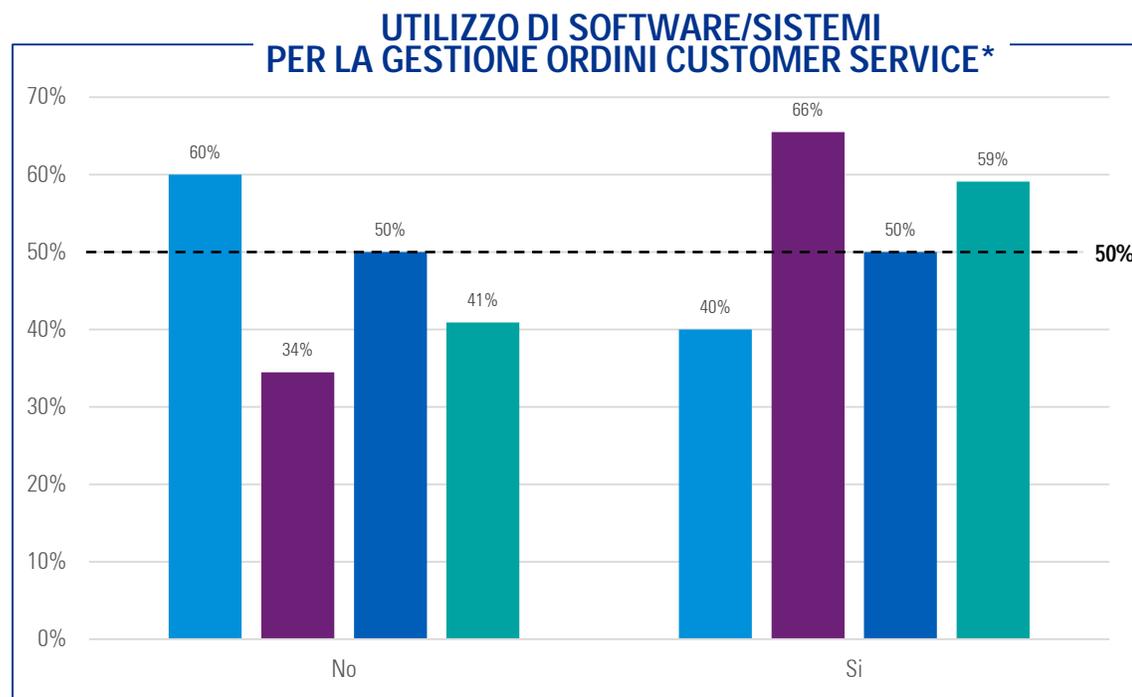
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

📄 Possibilità di selezionare più di una risposta

I sistemi per la gestione degli ordini Customer Service

Analisi sull'impiego di sistemi/software o moduli ERP dedicati o attrezzati alla gestione degli ordini Customer Service

Principali soluzioni IT utilizzate



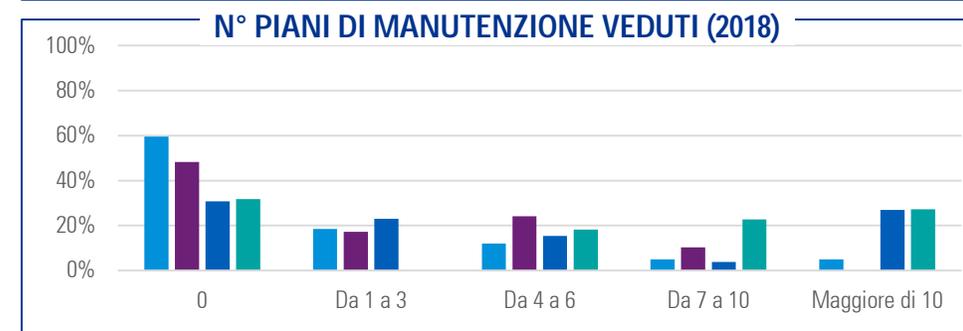
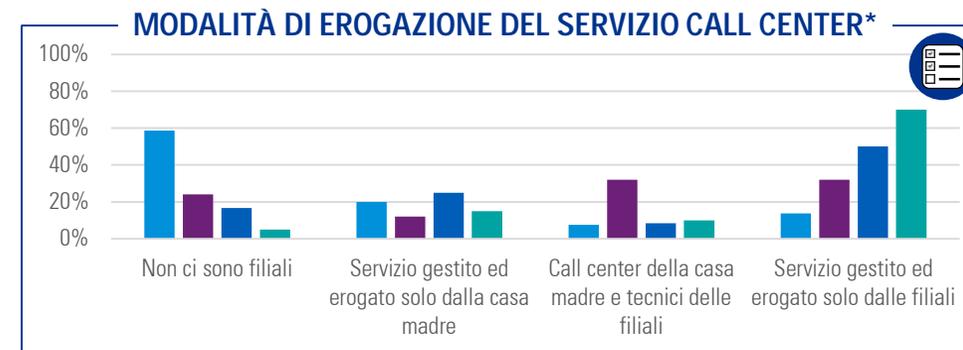
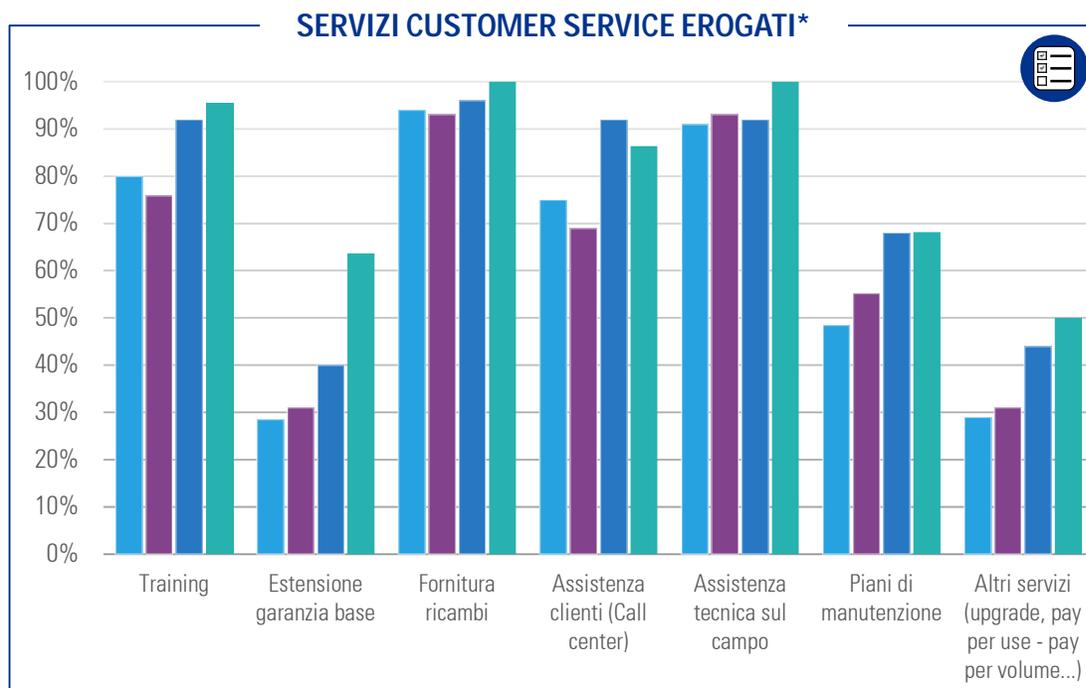
- Per quanto riguarda la gestione ordini Customer Service, le piccole aziende nel 40% dei casi non impiegano nessun Software/sistema a differenza delle grandi aziende che ne dispongono invece nell'oltre il 60% dei casi.
- Le soluzioni IT utilizzate in prevalenza sono sistemi sviluppati internamente. In alternativa vengono impiegati moduli di ERP disponibili sul mercato quali Microsoft AX, Mycrossoft NAV, LN Infor, SAP, Dynamics 365 etc.

* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Overview servizi offerti

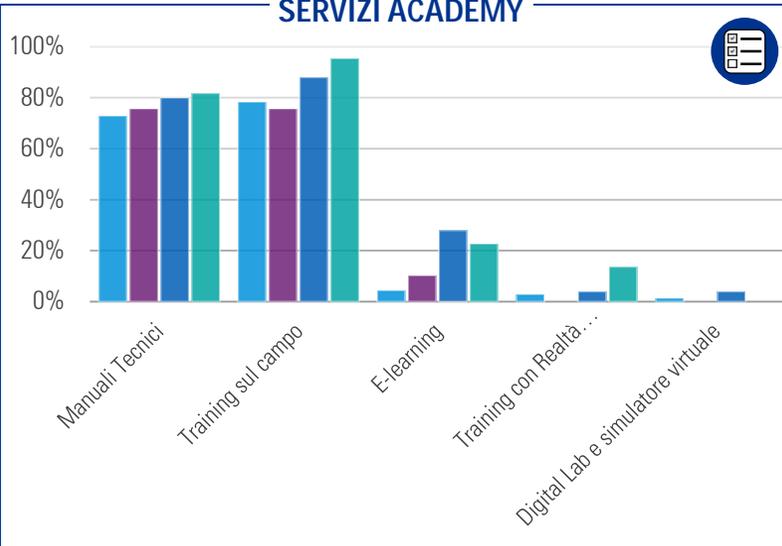


- I **servizi di base** dell'After Sales (Training; Fornitura ricambi; Assistenza clienti e Assistenza tecnica) vengono erogati indistintamente da tutti i cluster (media superiore al 90%)
- Tra gli ulteriori servizi solo i **Piani di Manutenzione hanno una buona copertura, con una media del 60%. Ma meno del 20% delle aziende ha venduto nel 2018 più di 10 piani di manutenzione.** Tali dati evidenziano un alto livello di interesse ma ancora una bassa penetrazione del servizio
- Il servizio di **estensione della garanzia vede una significativa prevalenza sulle aziende maggiori**, dovuta alla capacità finanziaria necessaria

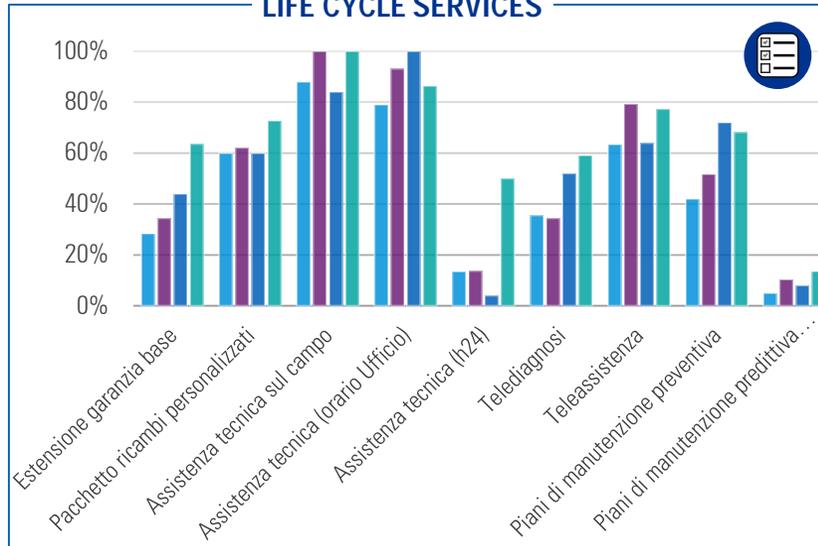
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

Dettaglio portafoglio servizi

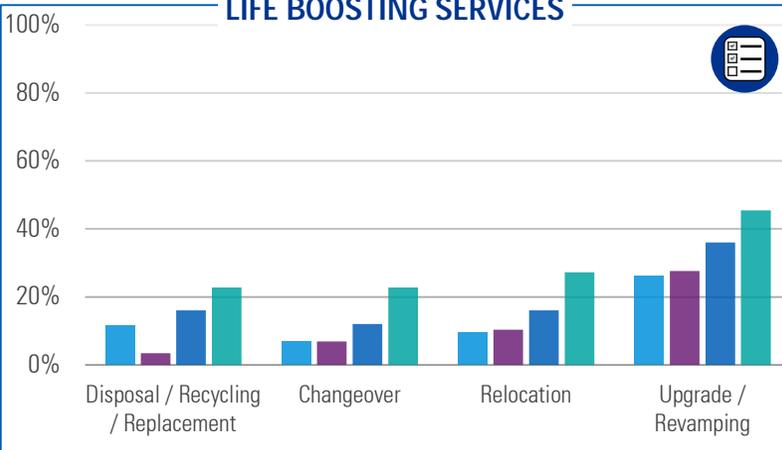
SERVIZI ACADEMY



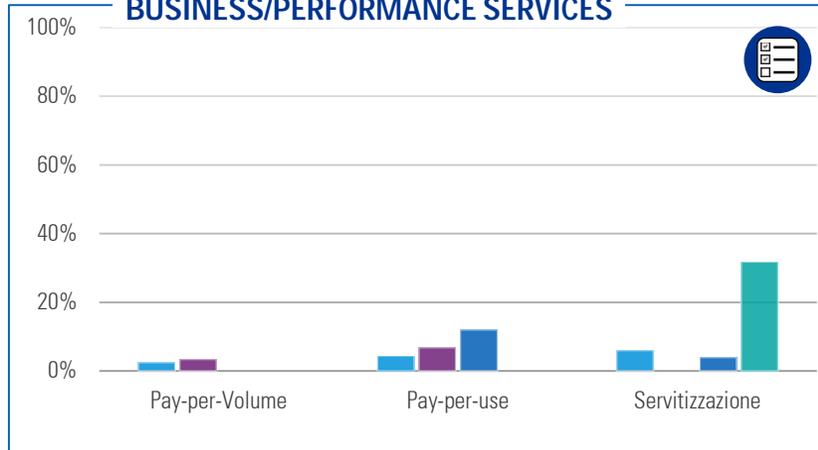
LIFE CYCLE SERVICES



LIFE BOOSTING SERVICES



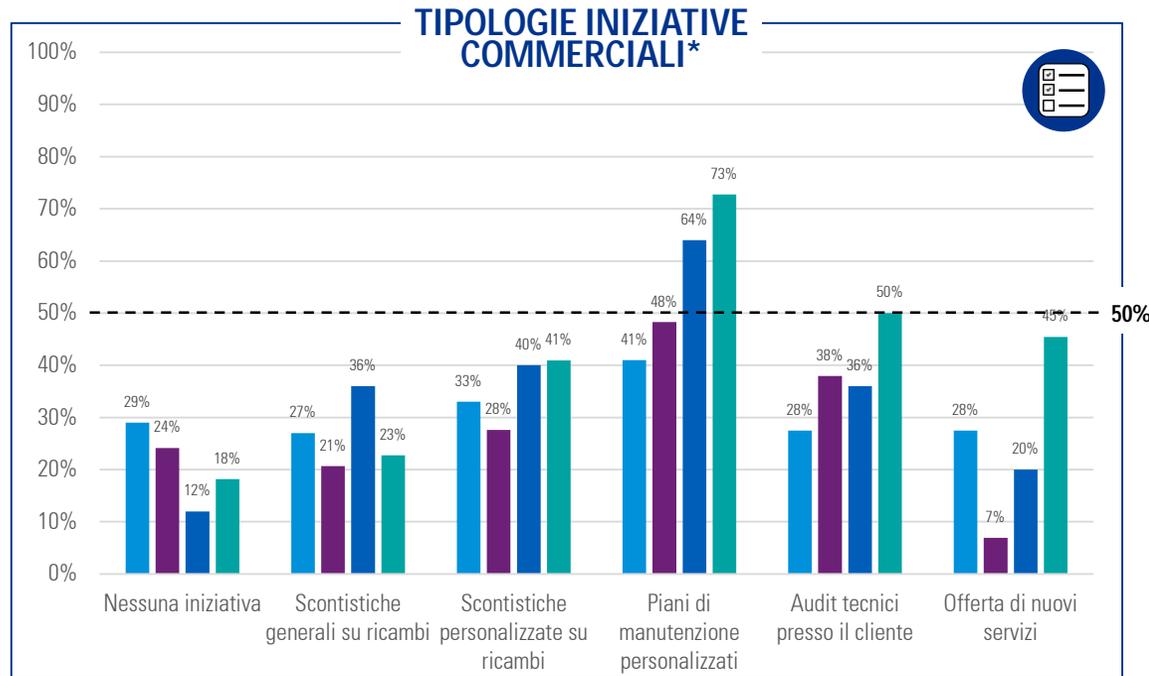
BUSINESS/PERFORMANCE SERVICES



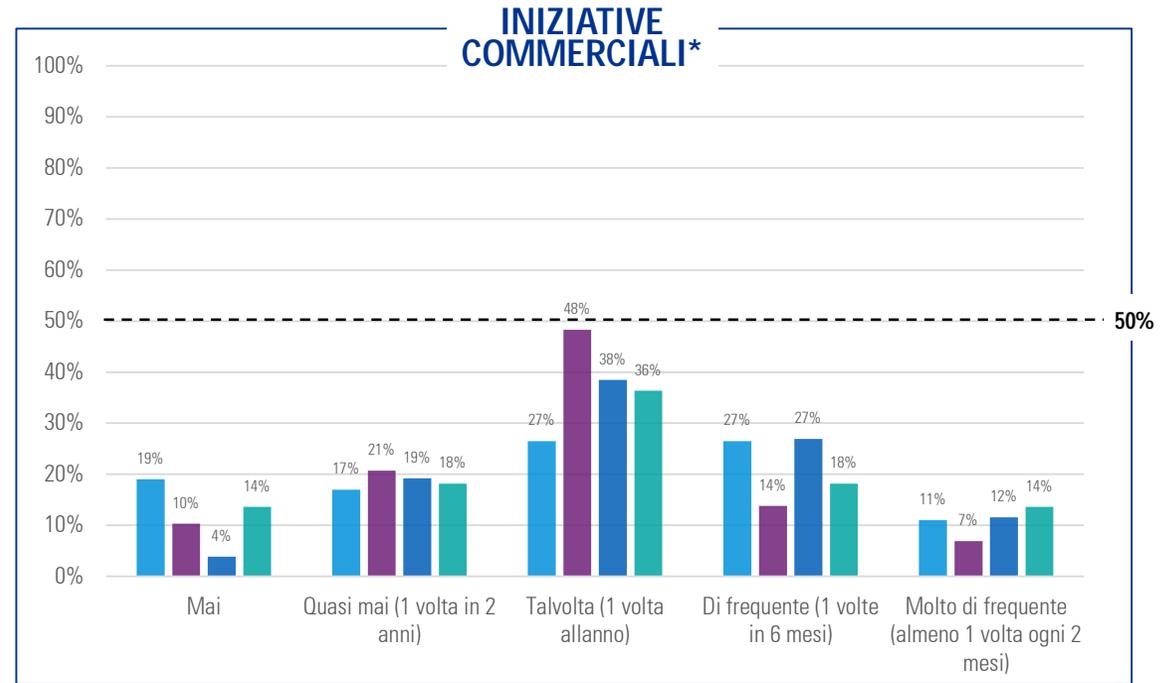
- **Netta concentrazione dei portafogli sui servizi basici, in particolare i Life Cycle Services;**
- Tra i servizi di **Academy** le aziende erogano principalmente **formazione di base** a discapito dei servizi più avanzati quali **e-learning** e **AR/VR**;
- Tra i servizi di **life cycle** si evidenzia la crescita, in particolare tra le grandi aziende, di servizi aggiuntivi come estensione di garanzia e piani di manutenzione preventiva. Mentre risultano nettamente non presidiati i **piani di manutenzione con logica predittiva e assistenza H24 ad eccezione delle grandi aziende** (a fronte probabilmente degli investimenti necessari);
- I servizi di **Life Boosting** sono poco presenti nel portafoglio dalle imprese. l'unico servizio ricorrente è **upgrade e revamping, mediamente gestito dal 35% delle aziende**;
- Sui **Business Performance services** solo le grandi aziende, circa il **32%**, dichiarano di aver avviato **progettualità di servitizzazione**, evidenziando come il mercato non sia ancora pronto a modificare il proprio comportamento di acquisto.

L'organizzazione commerciale

La tipologia di iniziative commerciali/promozionali in ambito Customer Service rivolte ai propri clienti



La frequenza di iniziative commerciali/promozionali in ambito Customer Service rivolte ai propri clienti



- La tipologia di iniziativa commerciale maggiormente offerta è quella dei piani di manutenzione personalizzata, in particolare tra le grandi aziende.
- Riguardo il tema delle iniziative commerciali, le aziende mostrano ancora un atteggiamento reattivo e poco proattivo sul mercato, effettuando poco frequentemente campagne e promozioni dedicate al Customer Service

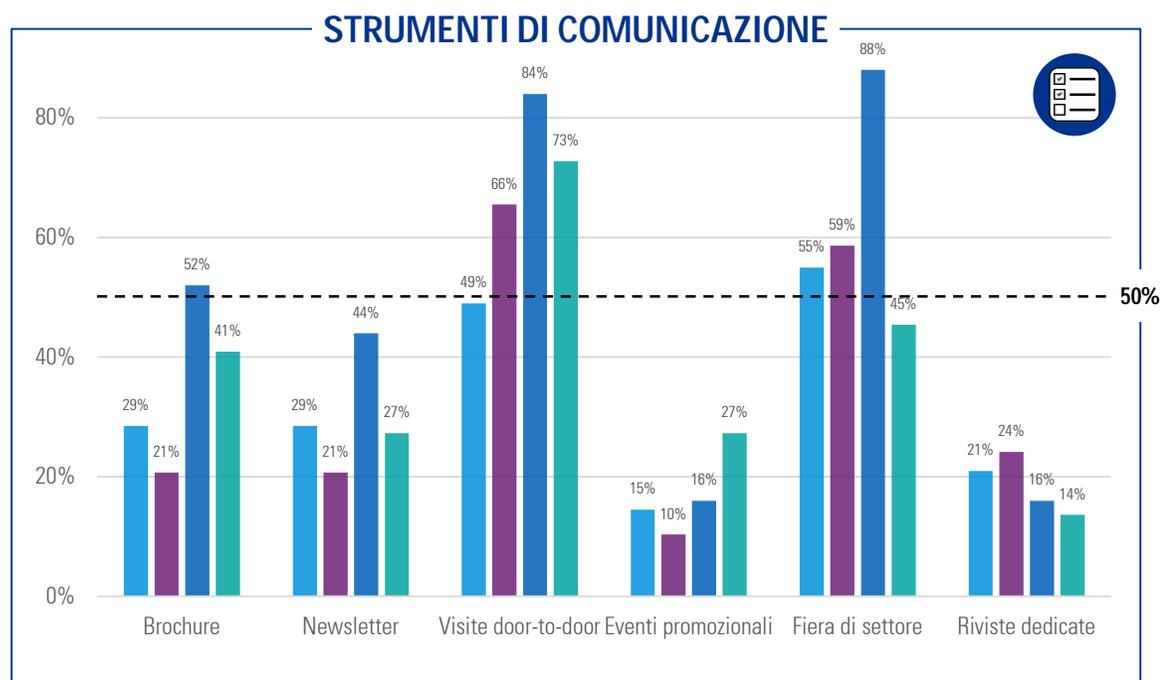
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

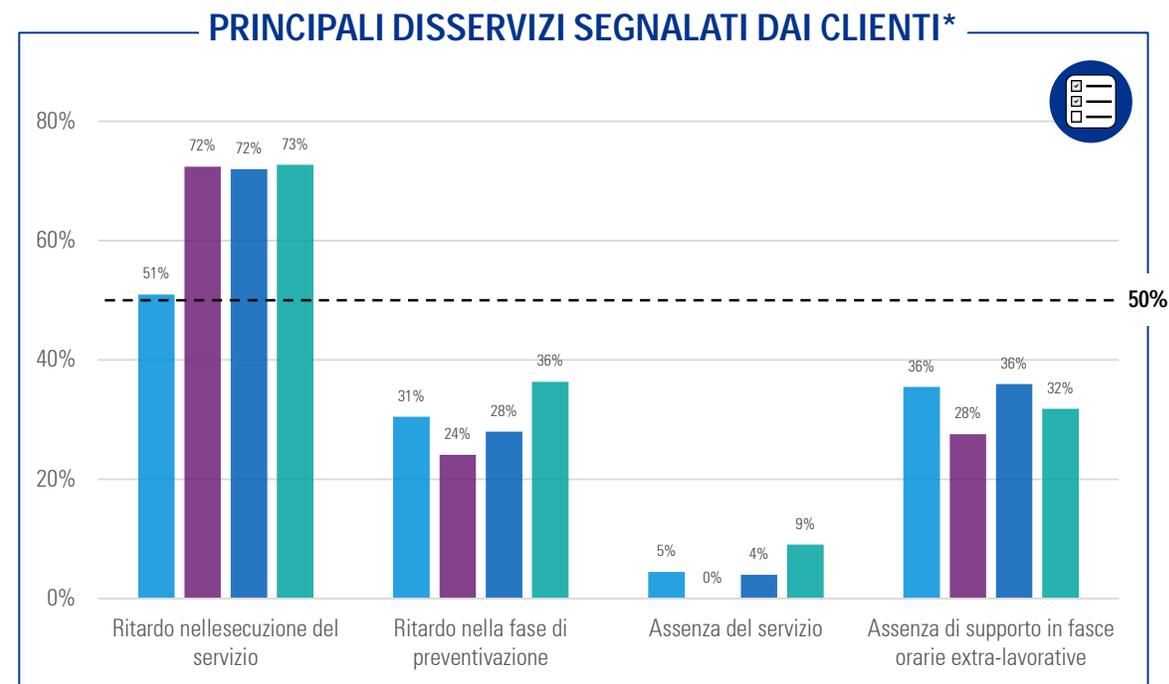
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Gli strumenti di comunicazione e i disservizi

Gli strumenti di comunicazione e ingaggio utilizzati dalla forza vendita/marketing per comunicare e informare il cliente in merito ai servizi di Customer Service



I principali disservizi/problemi relativi ai servizi Customer Service manifestati dai clienti



- La comunicazione dei servizi avviene con un approccio che predilige il contatto diretto col cliente rispetto agli altri mezzi disponibili (Brochure, Newsletter, Riviste...), a conferma dell'importanza del presidio del cliente e del territorio.
 - I disservizi manifestati dai clienti alle aziende sono legati nell'oltre il 70% dei casi a ritardi nell'esecuzione del servizio.

* Risposta obbligatoria

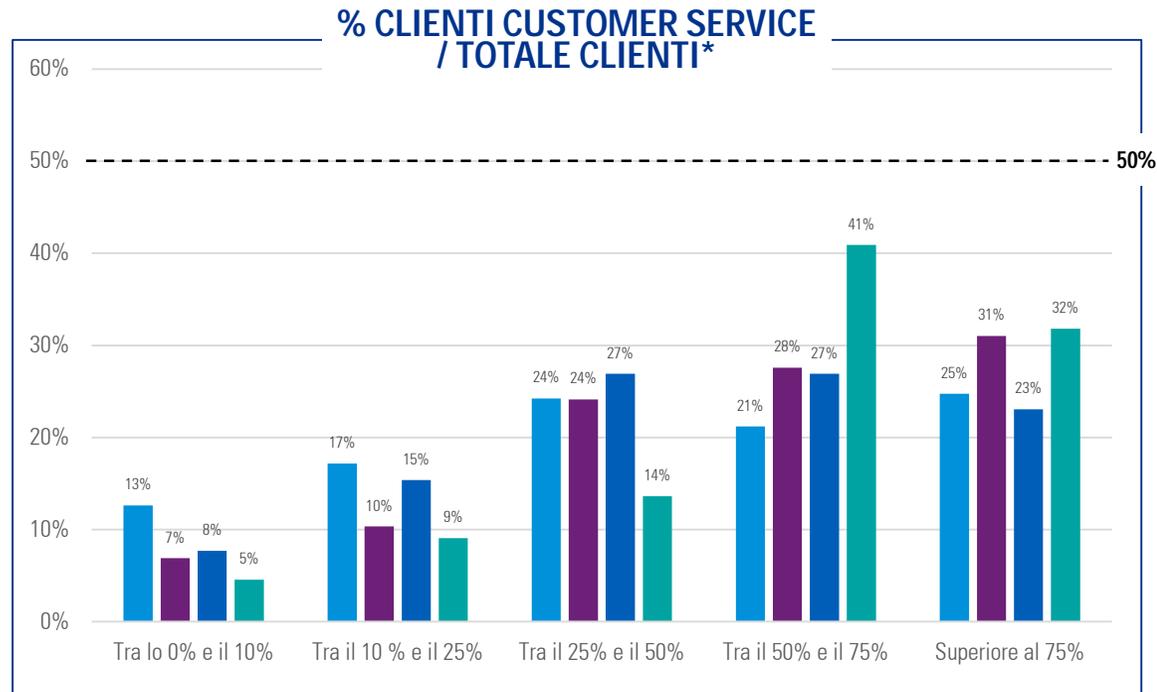
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

📄 Possibilità di selezionare più di una risposta

I clienti Customer Service

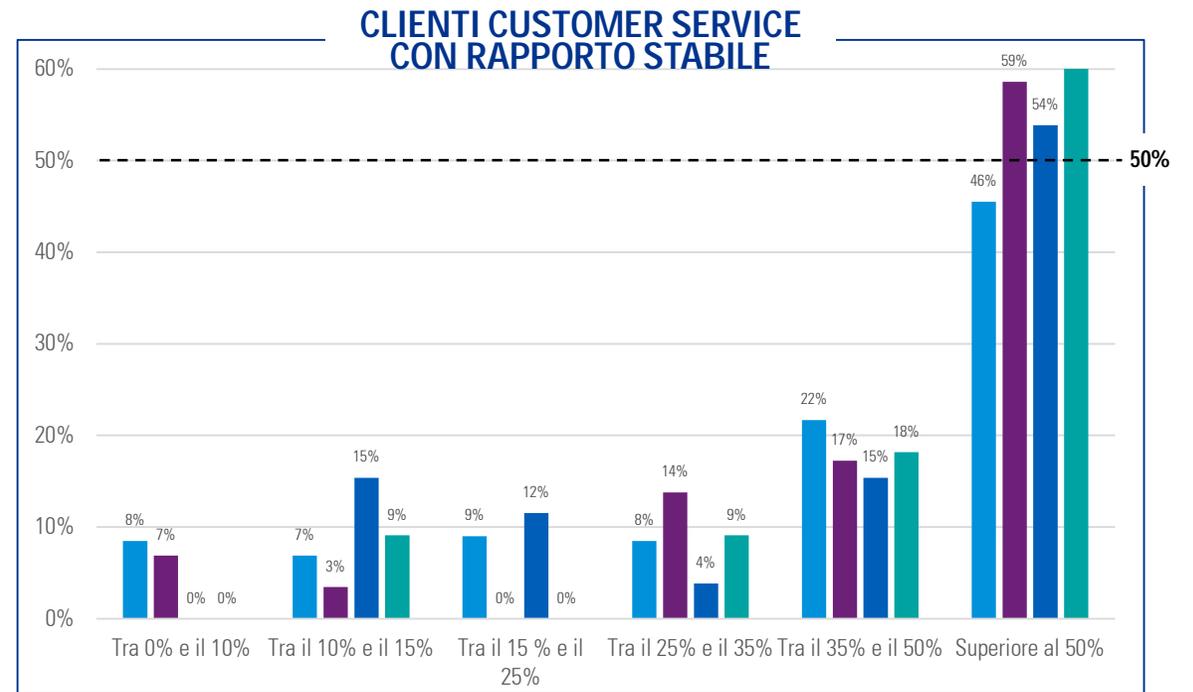
La percentuale di clienti che acquistano un servizio Customer Service sul totale dei clienti

(Acquisto di almeno un ricambio-servizio manutenzione nell'ultimo anno)



La percentuale di clienti Customer Service fidelizzati rispetto a tutti i clienti di Customer Service

(Clienti che si rivolgono più volte all'azienda del corso della vita utile della macchina/prodotto)



- Da un'overview sull'ingaggio della clientela è possibile apprezzare come circa il 60% del campione riesce a lavorare in ambito After Sales con più del 50% dei suoi clienti.
 - Nel 50% dei casi, si tratta di un rapporto stabile nel tempo.
- Si conferma quindi sia l'opportunità di crescita sui clienti ingaggiati anche in ambito Customer Service, sia la stabilità del rapporto una volta acquisita la fiducia del cliente

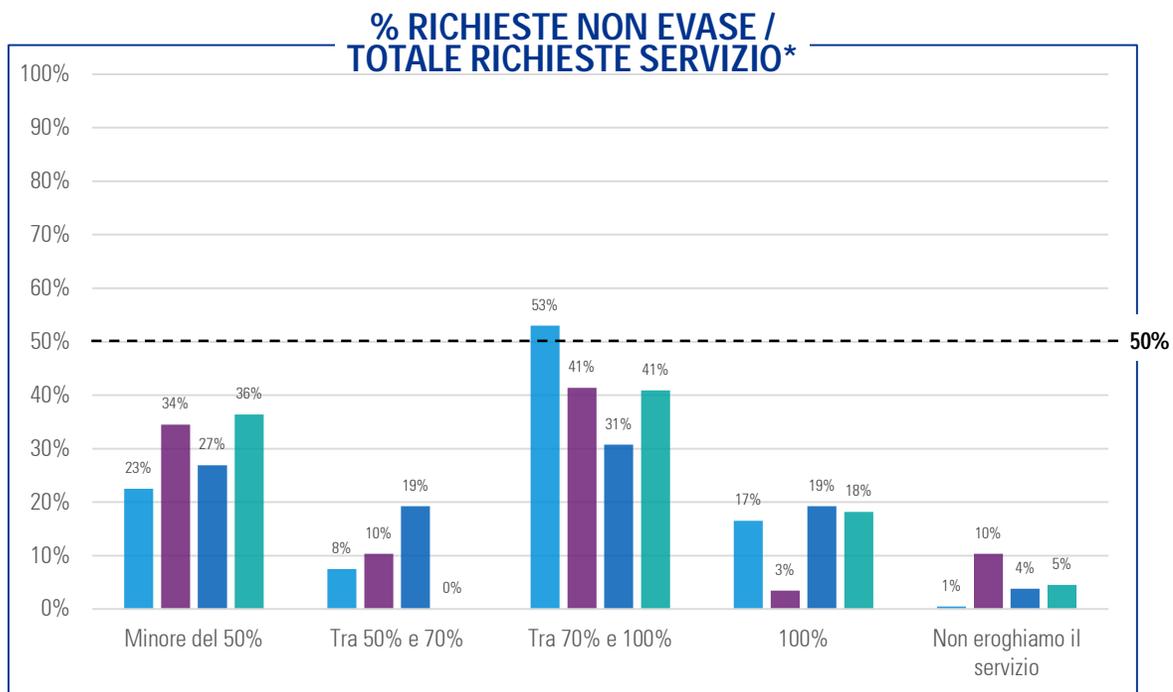
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

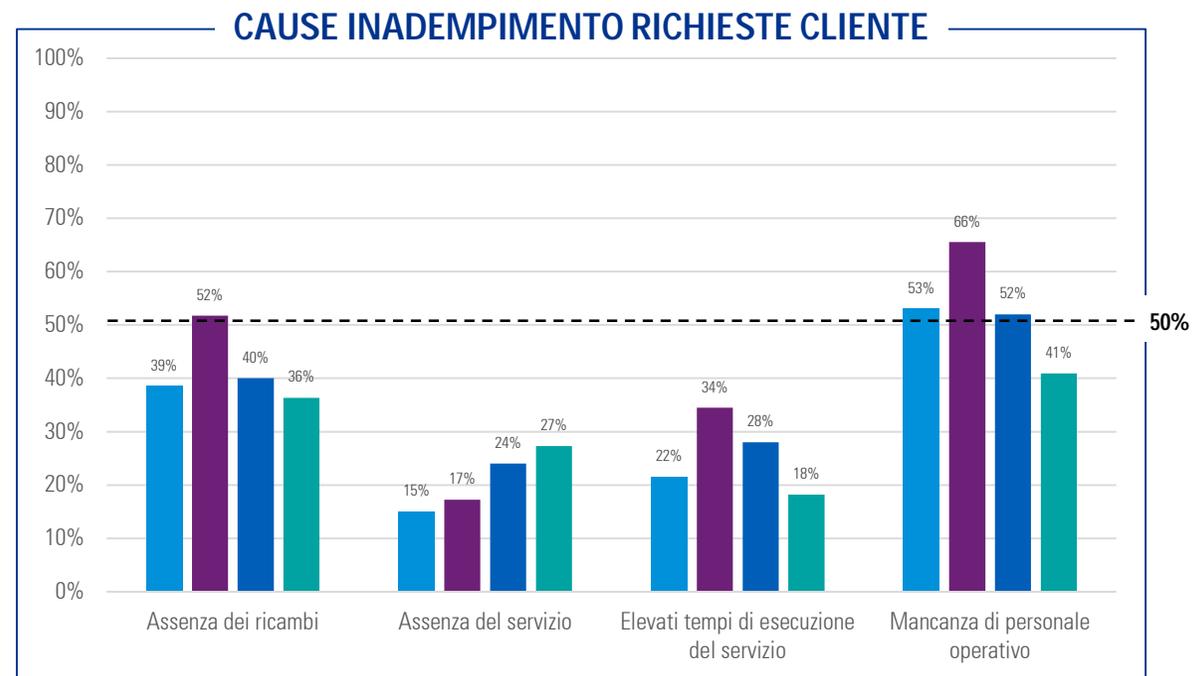
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

La soddisfazione del cliente

La percentuale delle richieste dei clienti non soddisfatte/ evase rispetto al totale delle richieste ricevute



Le cause di inadempimento nella fornitura di servizi Customer Service ai clienti



- Oltre il 40% delle imprese ha difficoltà ad erogare tra il 70% e il 100% delle richieste.
- Per quanto riguarda le cause di inadempimento nell'erogazione dei servizi, la prima risiede nella mancanza di personale operativo. Il tema è principalmente causato dalla difficoltà nel mantenere personale specializzato in ciascun paese/zona geografica per soddisfare la capillarità della clientela.

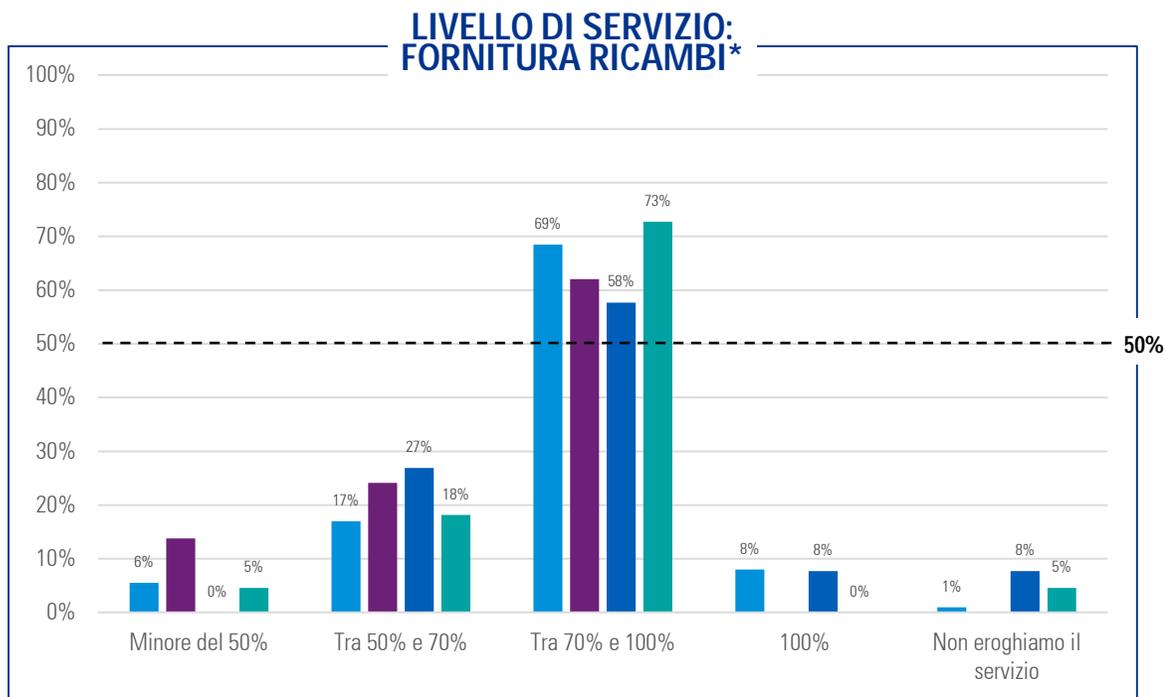
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

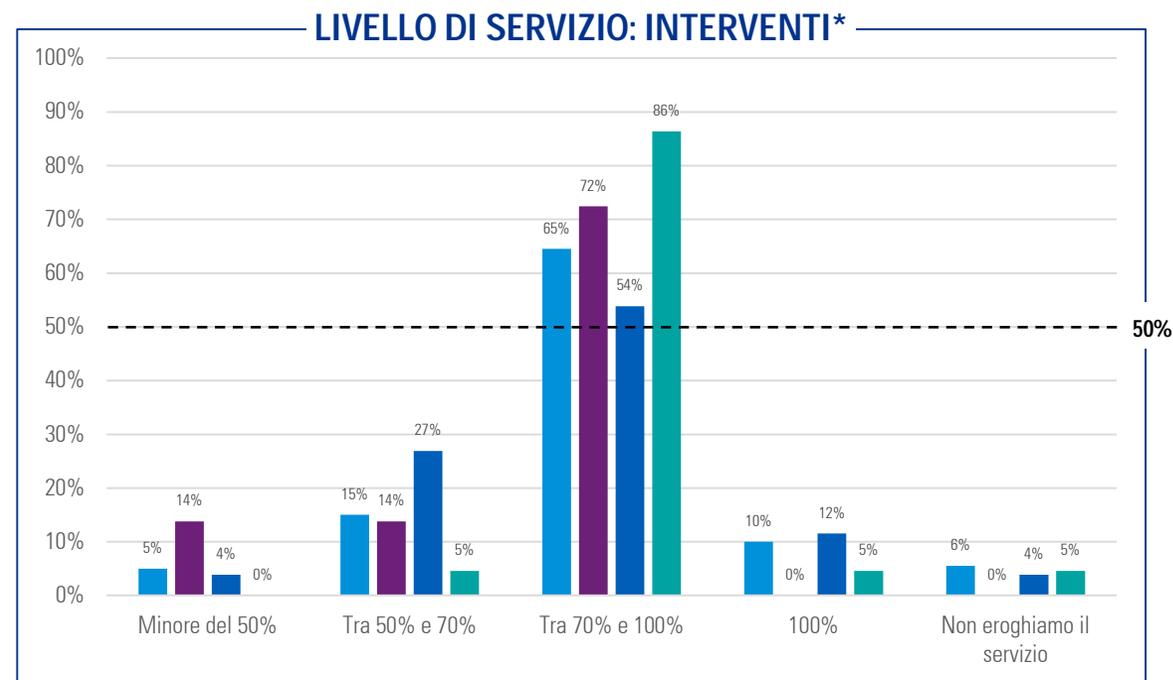
📄 Possibilità di selezionare più di una risposta

Il livello di servizio

Il livello di servizio garantito ai clienti in riferimento ai tempi standard di consegna dei ricambi



Il livello di servizio garantito ai clienti in riferimento ai tempi standard di intervento in caso di fermo macchina



- Il 70% delle aziende intervistate ha dichiarato di assolvere alla fornitura di ricambi con un livello di servizio tra il 70 e il 100%.
- Quasi la totalità delle aziende afferma di garantire il medesimo livello di servizio in riferimento ai tempi standard di intervento in caso di fermo macchina.

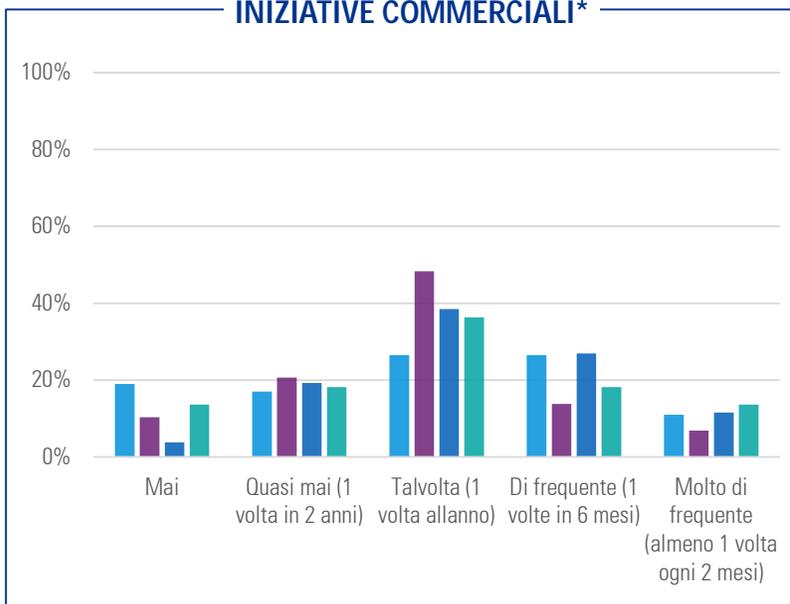
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

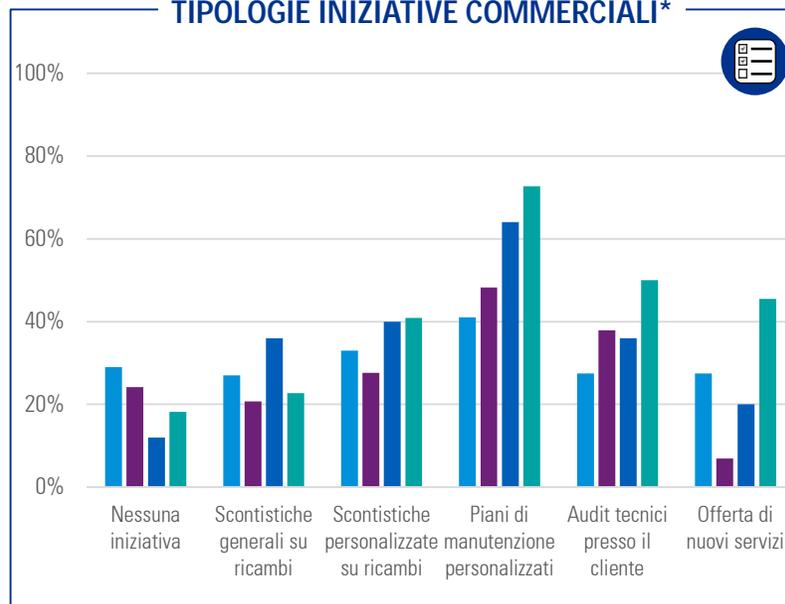
Possibilità di selezionare più di una risposta

Analisi approccio commerciale

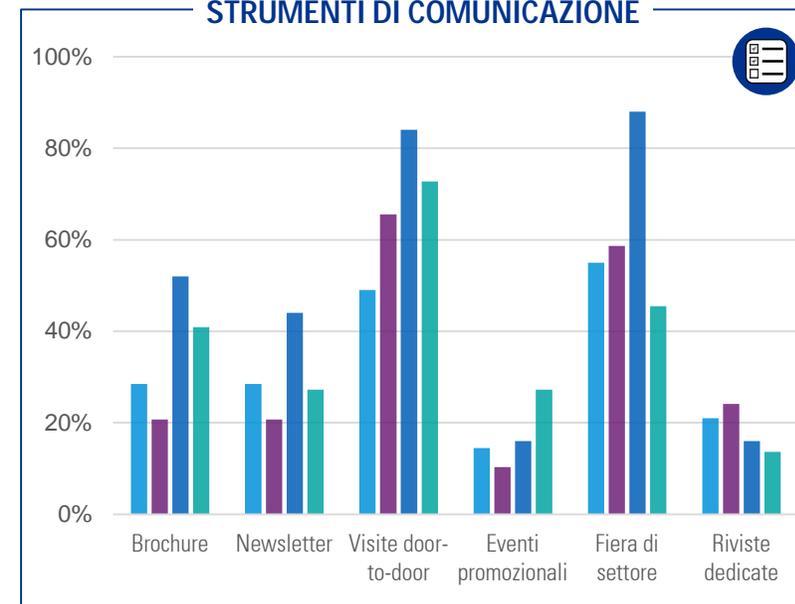
INIZIATIVE COMMERCIALI*



TIPOLOGIE INIZIATIVE COMMERCIALI*



STRUMENTI DI COMUNICAZIONE



- La bassa frequenza di iniziative commerciali, di vario genere, evidenzia **l'impostazione reattiva dell'After Sales**
- La tipologia di iniziativa commerciale maggiormente perseguita è quella dei **piani di manutenzione personalizzati**, in particolare dalle aziende più grandi.
- La **comunicazione dei servizi** avviene con un approccio che predilige il contatto diretto col cliente (visite o fiere) rispetto agli altri mezzi disponibili (Brochure, Newsletter, Riviste...), avvalorando una **logica commerciale impostata sul presidio fisico del cliente e del territorio**

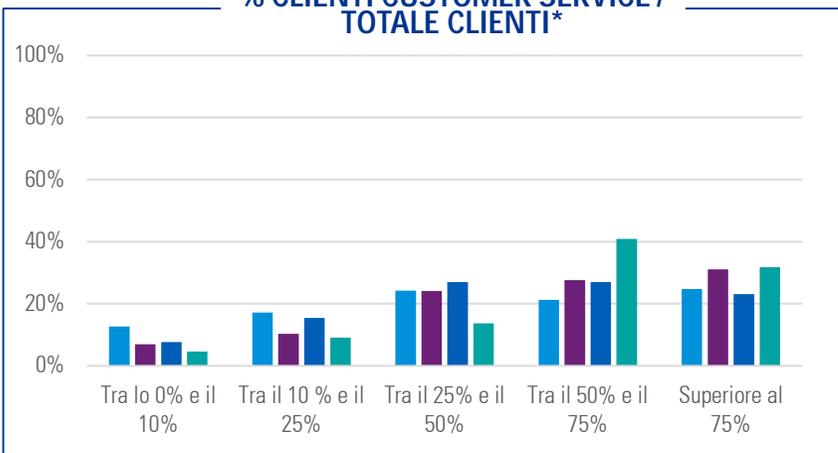
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

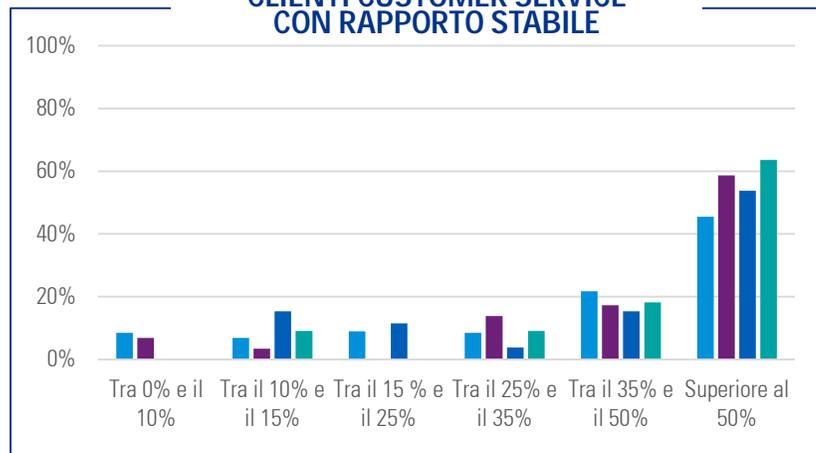
📄 Possibilità di selezionare più di una risposta

Analisi take rate e soddisfazione cliente

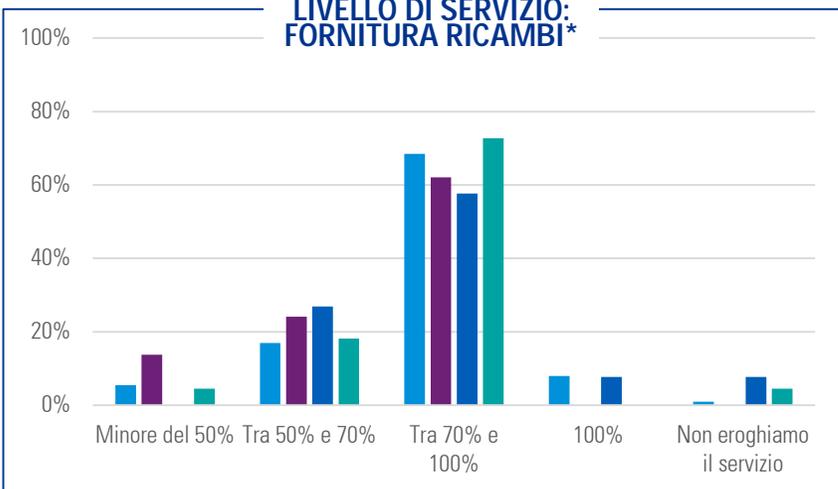
% CLIENTI CUSTOMER SERVICE / TOTALE CLIENTI*



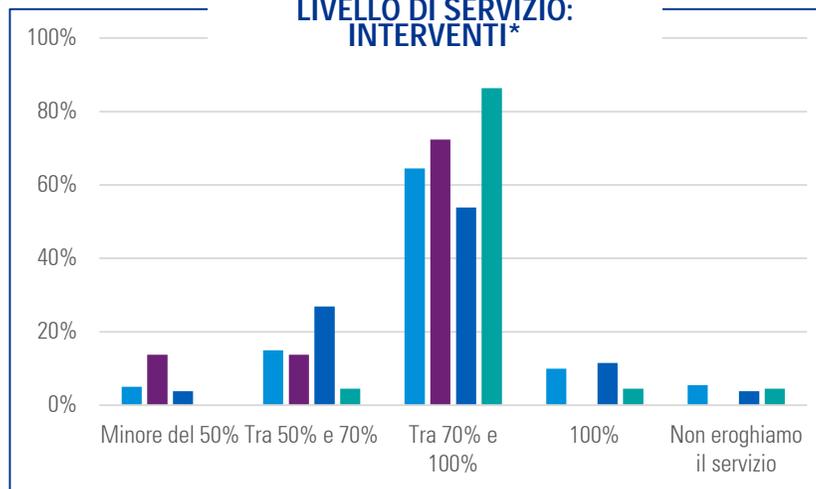
CLIENTI CUSTOMER SERVICE CON RAPPORTO STABILE



LIVELLO DI SERVIZIO: FORNITURA RICAMBI*



LIVELLO DI SERVIZIO: INTERVENTI*



- Solo il 30% del campione lavora in ambito Customer Service con più del 75% dei clienti macchine, segno di grandi potenzialità di crescita;
- Circa nel 60% dei casi, si tratta di clientela con un rapporto stabile nel tempo;
- Il livello di servizio autodichiarato è generalmente elevato e senza significative differenze tra i cluster di aziende;
- Le principali problematiche dichiarate nell'erogazione dei servizi sono la disponibilità dei materiali e la mancanza di personale operativo disponibile.

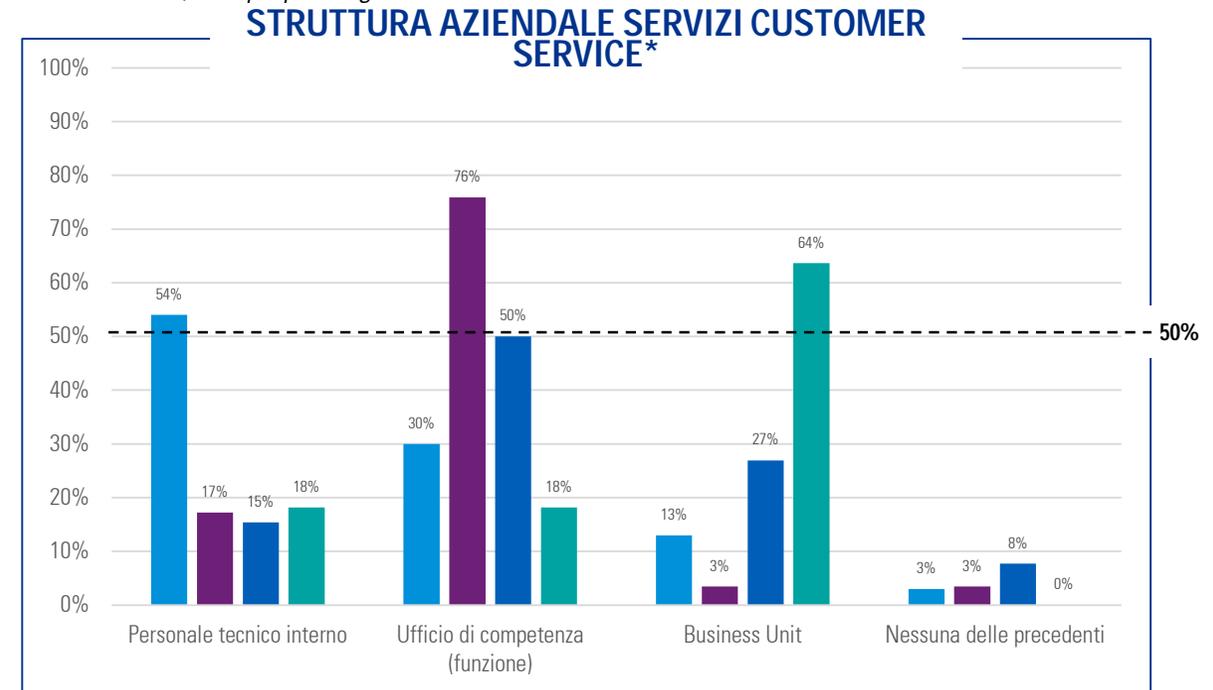
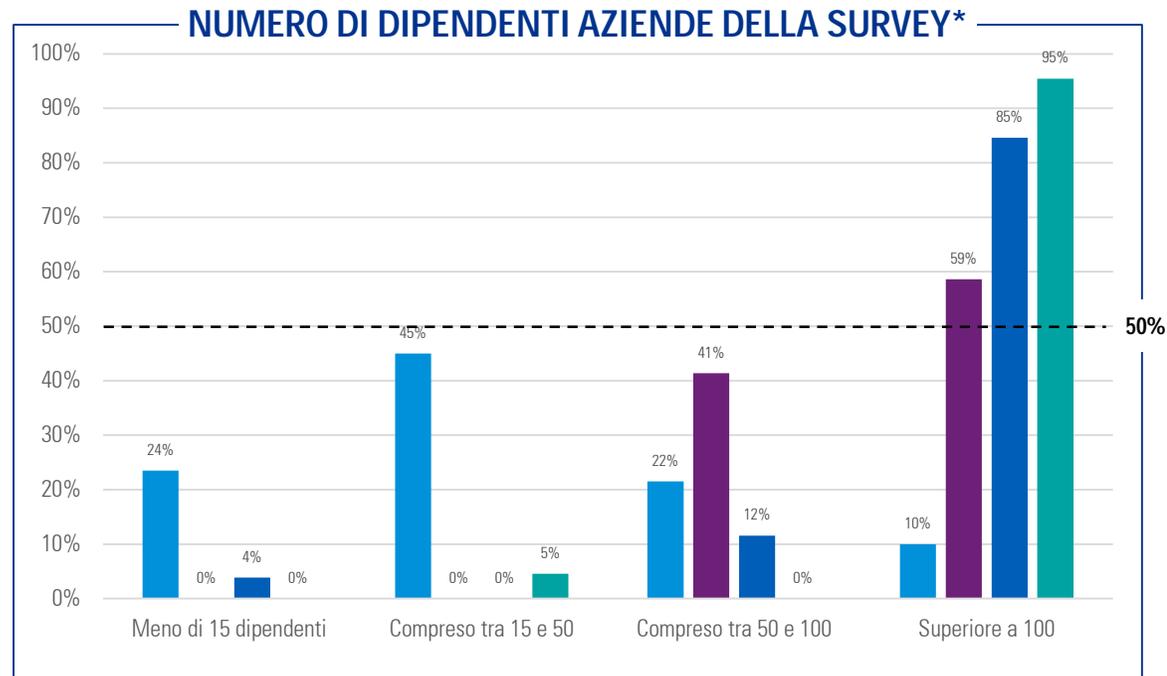
* Risposta obbligatoria

La struttura aziendale e le risorse dedicate al Customer Service

Il numero di dipendenti delle aziende della Survey

La struttura aziendale che gestisce i servizi Customer Service

- **Personale tecnico:** mobilitazione di risorse interne a seguito di una richiesta del cliente, ma senza la predisposizione di un ufficio dedicato
- **Ufficio di competenza:** ufficio dedicato all'interno di un'altra funzione (centro di costo)
- **Business Unit:** divisione aziendale autonoma (centro di costo di profitto) con obiettivi di business, una propria organizzazione e un conto economico dedicato



- In merito alla struttura aziendale, all'aumentare del fatturato si osserva il passaggio della gestione dei servizi after sales da personale tecnico interno privo di ufficio dedicato, a una vera e propria business unit avente un proprio conto economico, obiettivi di business e una struttura organizzativa dedicata
- La differenza di impostazione organizzativa tra i cluster aziendali è marcata, segno delle difficoltà che possono incontrare le piccole aziende nella strutturazione di unità dedicate al CS

* Risposta obbligatoria

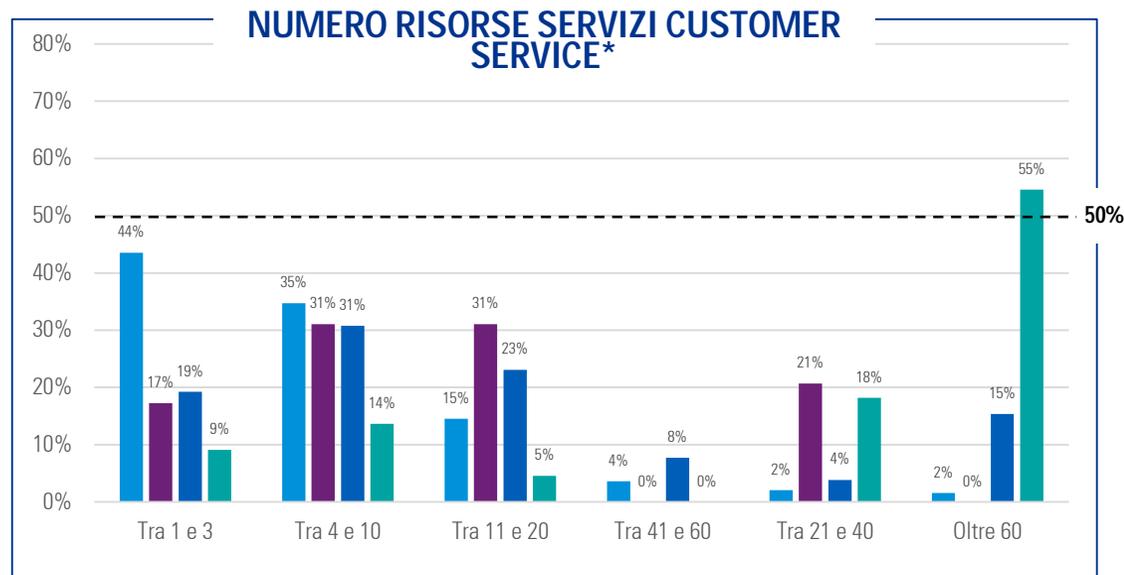
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

Possibilità di selezionare più di una risposta

La struttura aziendale e le risorse dedicate al Customer Service

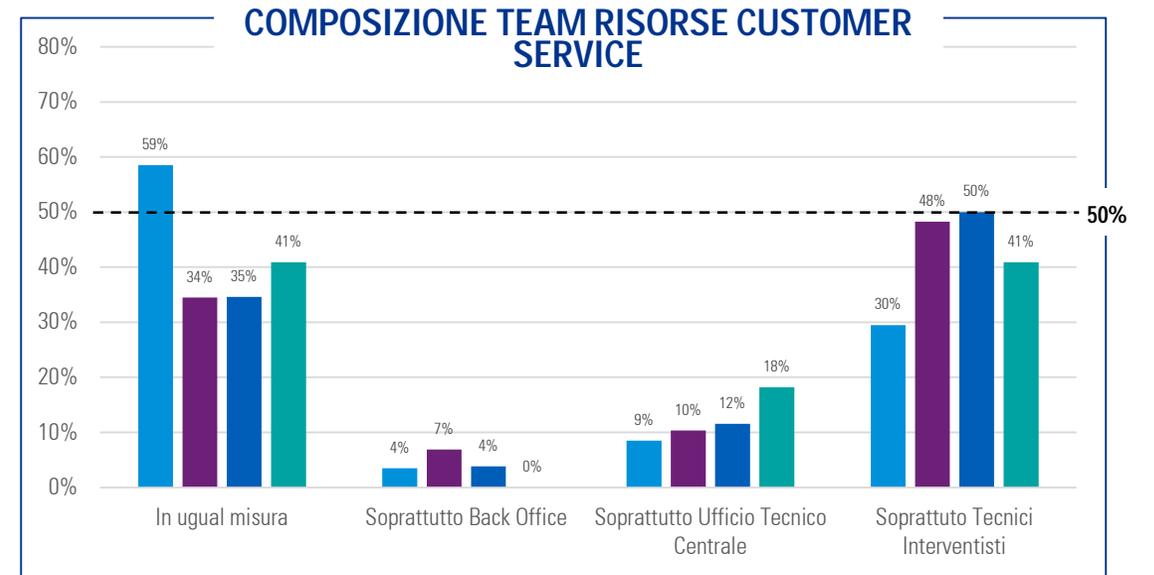
Il numero di risorse dedicate esclusivamente ai servizi Customer Service

(Back Office, Struttura tecnica quali Ing- Progettisti-Programmatori, Tecnici sul campo, Commerciali)



La composizione del team di risorse dedicate ai servizi Customer Service

- **Back Office:** risorse con compiti amministrativi e di segretario
- **Ufficio tecnico centrale:** risorse con specializzazione tecnica per la progettazione di soluzioni Customer Service
- **Tecnici interventisti:** risorse addette alla vendita dei servizi Customer Service e/o alla riparazione/installazione di soluzioni Customer Service presso il cliente



- In merito al numero di risorse dedicate esclusivamente ai servizi customer service, l'80% delle piccole aziende non supera le 10 risorse. Si osserva un incremento con l'aumentare del fatturato arrivando a oltre 60 risorse dedicate nella maggioranza delle grandi aziende intervistate.
- Per quanto riguarda la composizione delle risorse dedicate al mondo after sales prevalgono team composti "Soprattutto da tecnici interventisti", a riprova di organizzazioni orientate all'operatività.

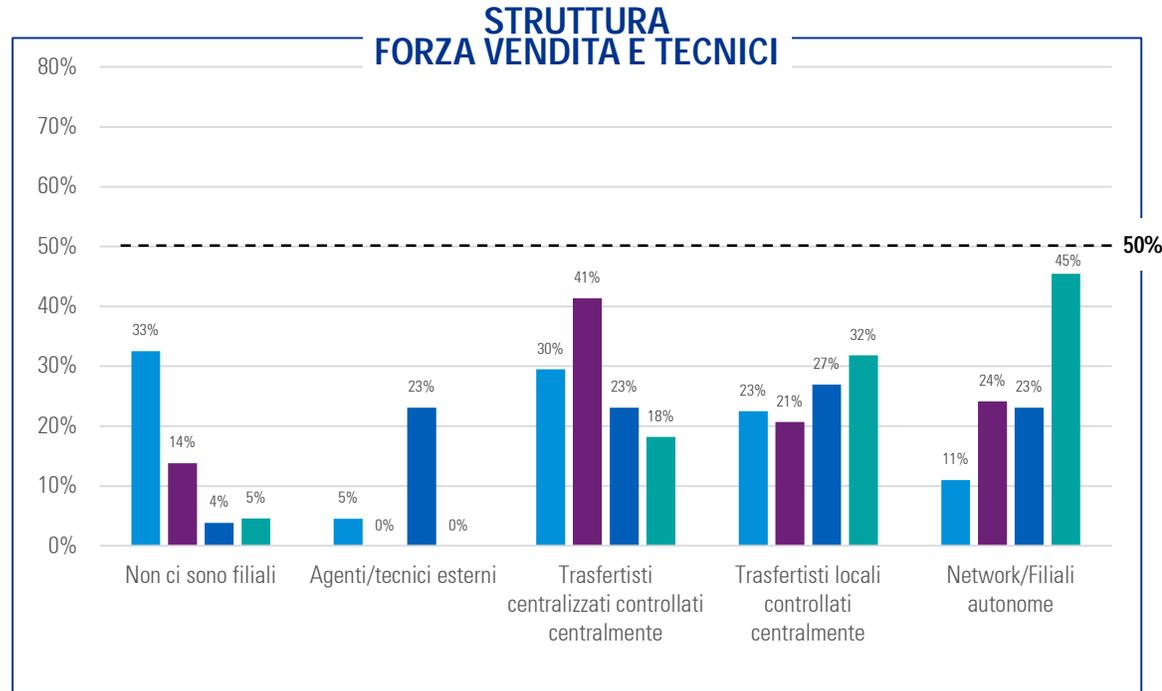
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

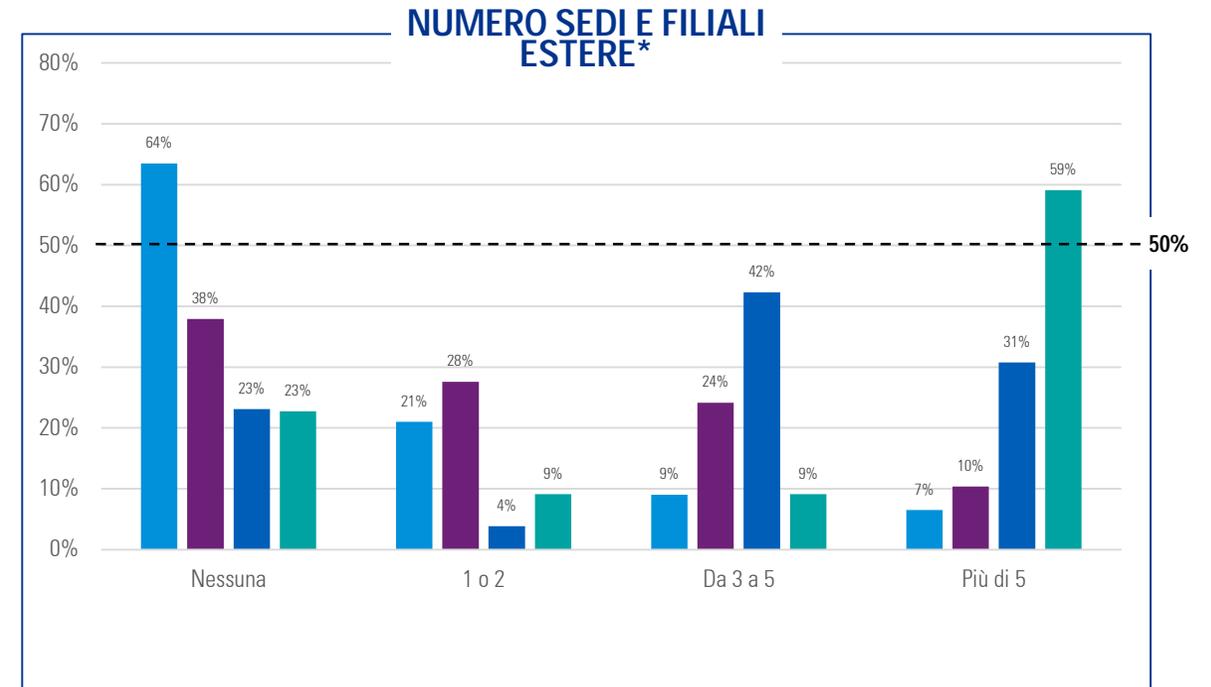
Possibilità di selezionare più di una risposta

La forza vendita

La struttura della forza vendita e tecnici sul territorio



Il numero di sedi e filiali estere delle aziende della survey



- In merito alla struttura della forza vendita e dei tecnici sul territorio emerge principalmente la presenza di tecnici centralizzati e locali, controllati centralmente per le aziende minori. Con l'aumentare del fatturato si osserva invece una gestione mediante network e filiali autonome.
- Le piccole aziende nell'oltre il 60% dei casi non hanno sedi e filiali nei mercati esteri, a differenza delle aziende con fatturato più elevato che nella stessa misura superano 5 sedi e filiali all'estero.

* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

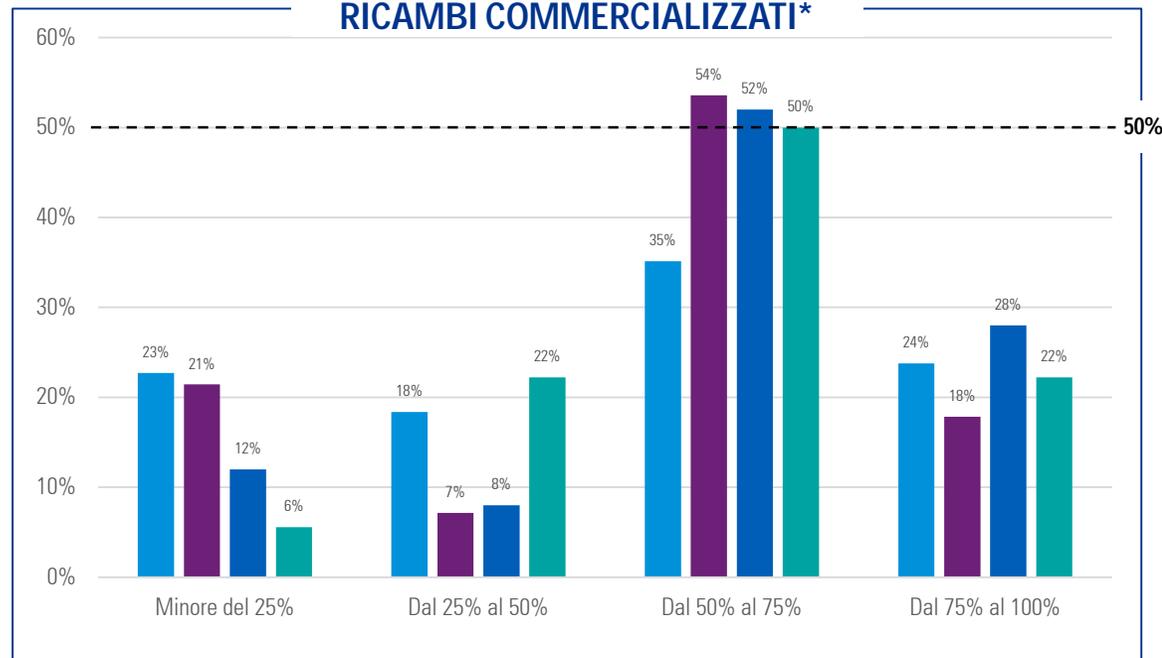
Possibilità di selezionare più di una risposta

La vendita di ricambi e i tempi di consegna

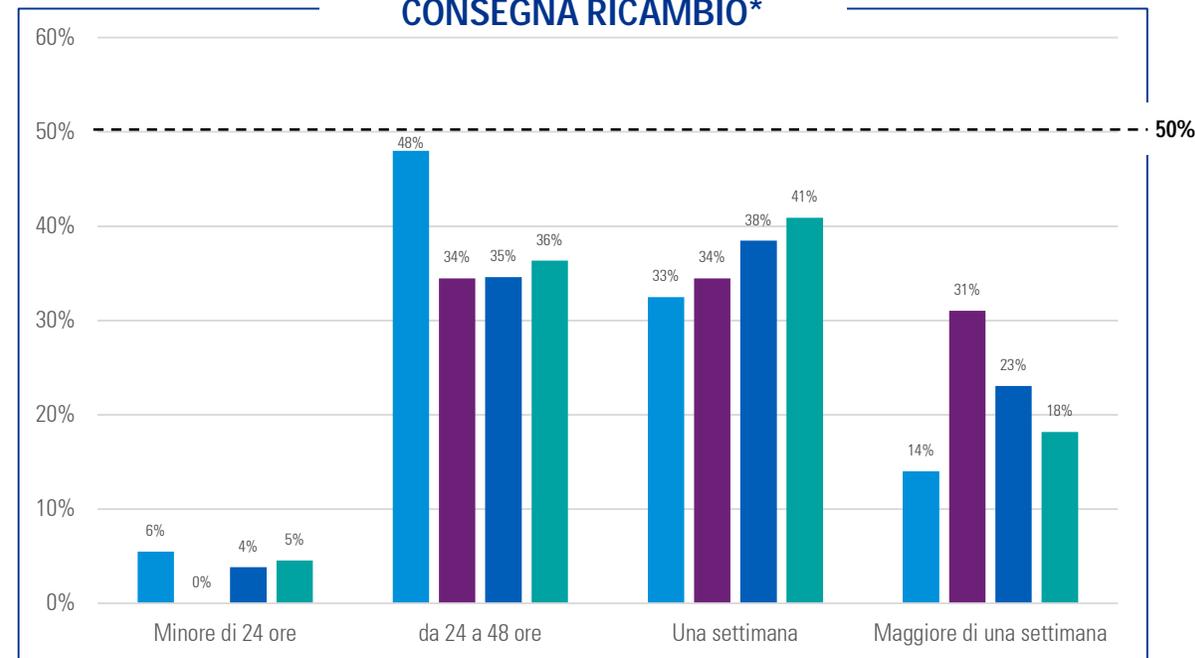
La vendita di ricambi realizzati dall'azienda su disegno proprio, rispetto a quelli acquistati da fornitori terzi e/o rivenduti in termini percentuali
 (La percentuale complementare a quella indicata si riferisce a componenti commerciali comprati da fornitori terzi e/o rivenduti)

Il tempo medio previsto per la consegna di un componente di ricambio al cliente

RICAMBI PRODOTTI DALL'AZIENDA/ RICAMBI COMMERCIALIZZATI*



TEMPO TRA RICEZIONE ORDINE E CONSEGNA RICAMBIO*



- Oltre la metà delle aziende vende ricambi realizzati su disegno proprio, che offrono opportunità strategiche di presidio dei clienti lungo tutto il ciclo di vita del prodotto.
 - I tempi di consegna dei ricambi nella maggioranza dei casi stanno tra 48 ore e una settimana, a quanto risulta dai dati autocertificati nella survey

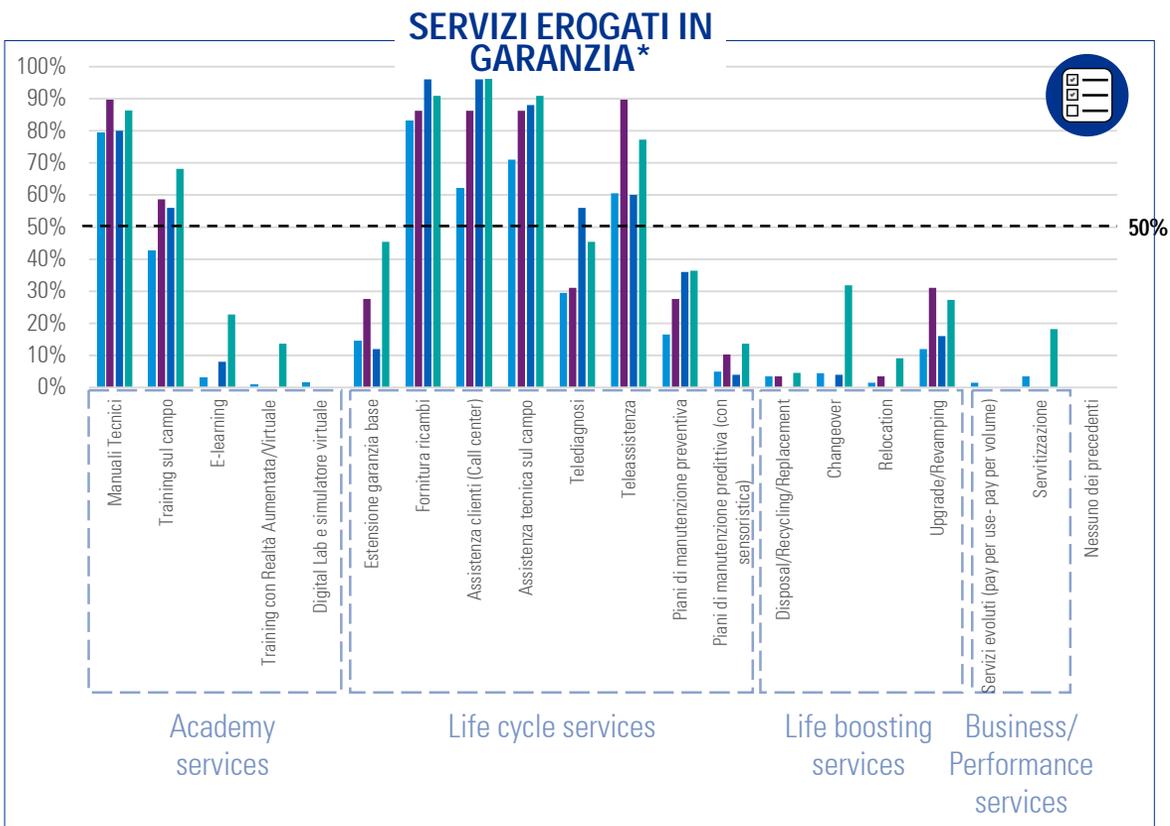
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

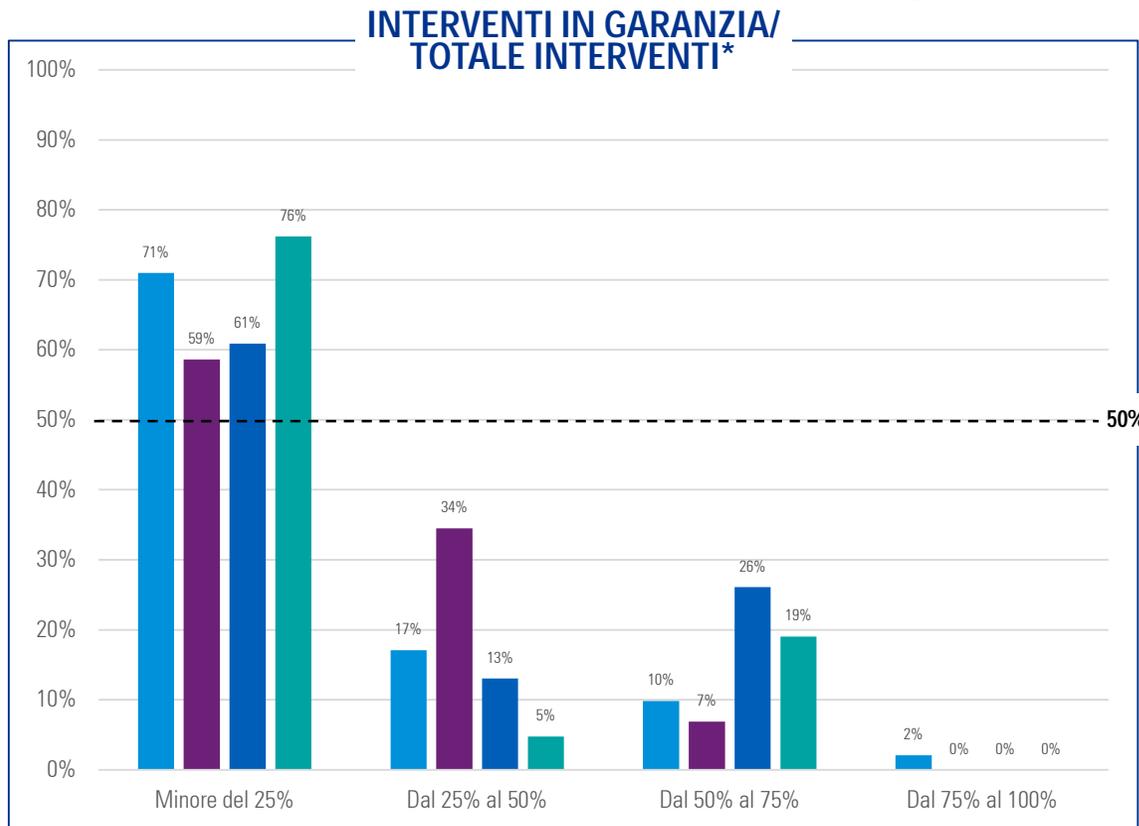
Possibilità di selezionare più di una risposta

Servizi in garanzia e statistiche di evasione

I servizi compresi nel periodo di garanzia del prodotto



La percentuale di interventi in garanzia rispetto al totale degli interventi



- Dalla panoramica dei servizi erogati in garanzia si nota come le aziende offrono frequentemente i servizi Life Cycle all'interno della garanzia senza valorizzarli in un servizio a pagamento (si veda slide successiva sui servizi erogati a pagamento)
 - Le aziende dichiarano di offrire soltanto il 25% degli interventi in garanzia sulla totalità degli interventi erogati.

* Risposta obbligatoria

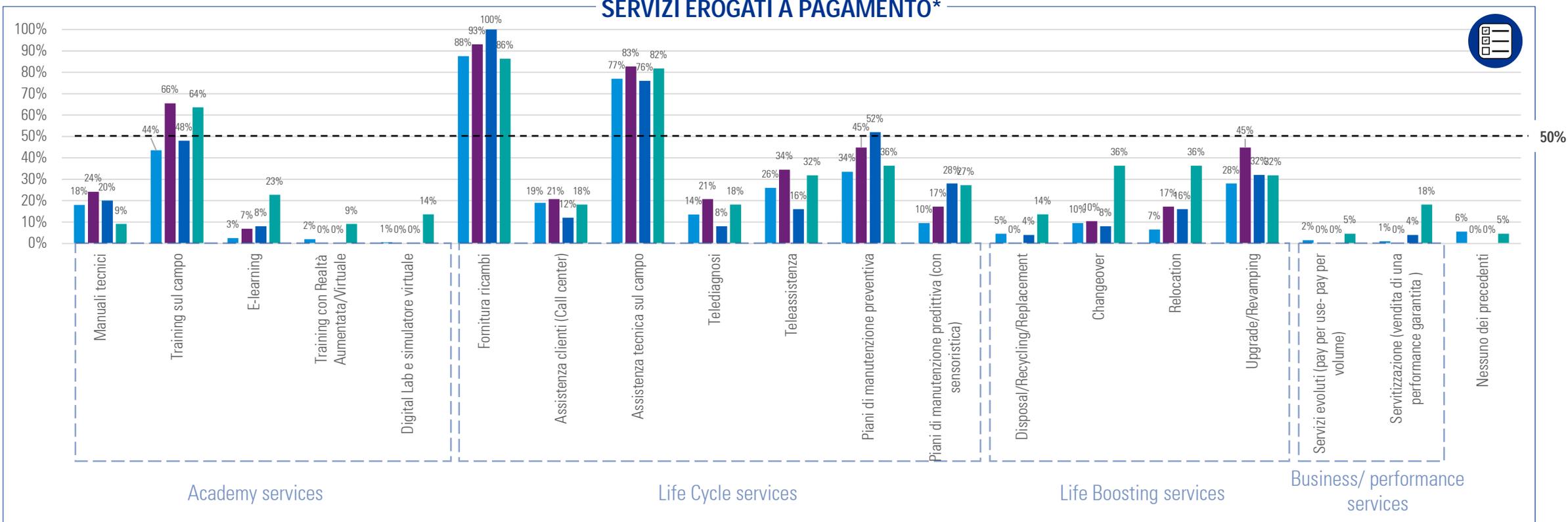
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Servizi in garanzia e statistiche di evasione

I servizi, non compresi nel periodo di garanzia del prodotto, erogati al cliente a pagamento

SERVIZI EROGATI A PAGAMENTO*



- I principali servizi erogati a pagamento sono la fornitura ricambi, l'assistenza tecnica e il training sul campo. I Life Boosting services e i servizi più innovativi in ambito Academy e Business Performance Services non sono ancora valorizzati tra i servizi a pagamento.
- Anche tra i di Life cycle services vi sono diversi servizi erogati stabilmente in garanzia che poi non vengono effettivamente monetizzati col cliente (es. teleassistenza e telediagnosi).

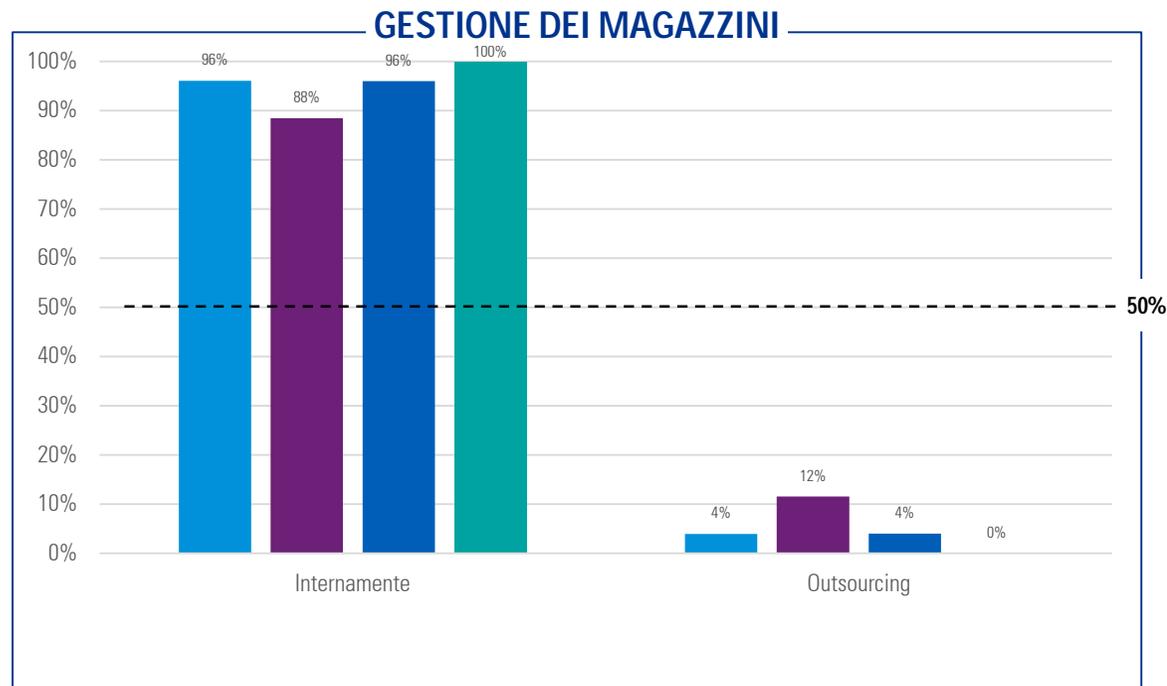
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

☰ Possibilità di selezionare più di una risposta

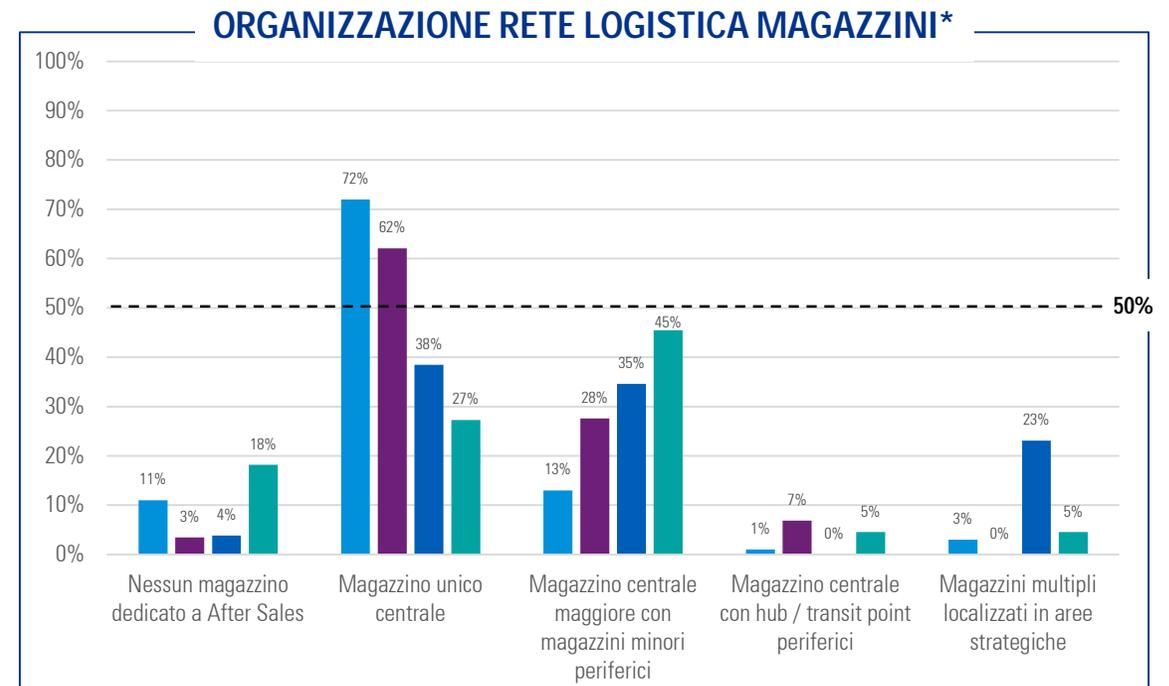
La gestione della logistica

La scelta della gestione dei magazzini all'interno dell'azienda o affidata a terze parti in outsourcing



L'organizzazione della rete logistica di magazzini a supporto del Customer Service

I magazzini da intendersi possono anche essere quelli condivisi con componenti destinati alla produzione, non esclusivamente dedicati al customer Service



- La aziende della survey gestiscono internamente i propri magazzini, a discapito delle opportunità dell'outsourcing.
- L'organizzazione della rete di magazzini dedicati all'after sales si identifica principalmente in due soluzioni: "magazzino centrale con ulteriori magazzini periferici a supporto" in particolare tra le grandi aziende; magazzino unico centrale, prevalentemente tra le piccole (per limiti nella capacità di investimento)

* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

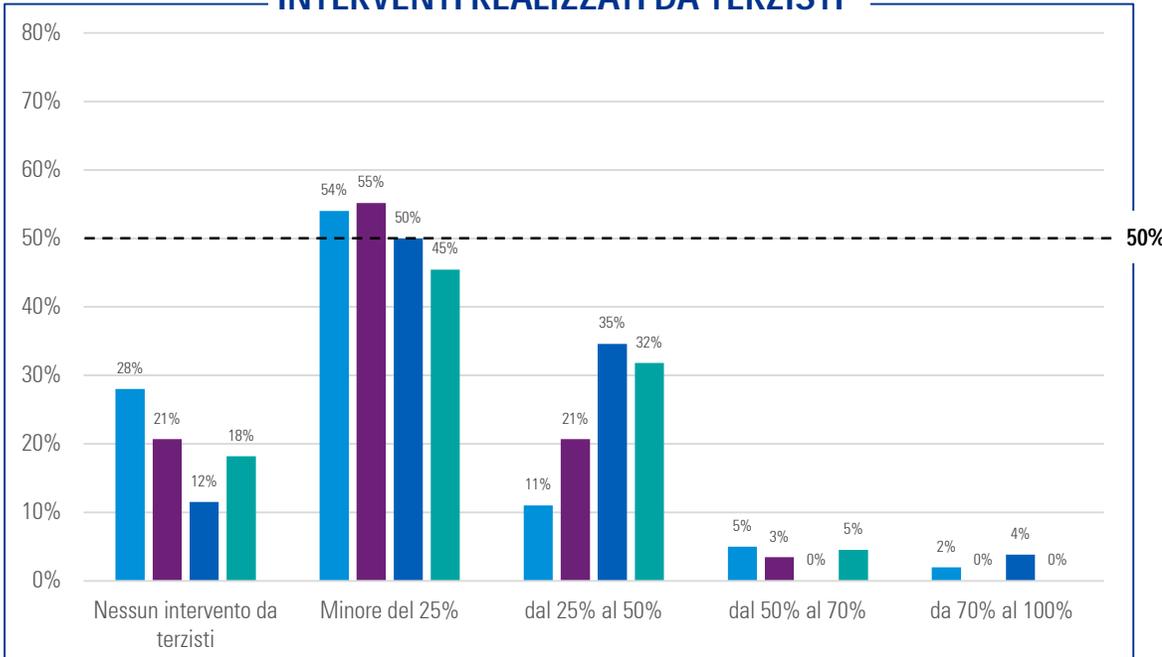
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

La gestione dei magazzini e il tempo di intervento sul campo

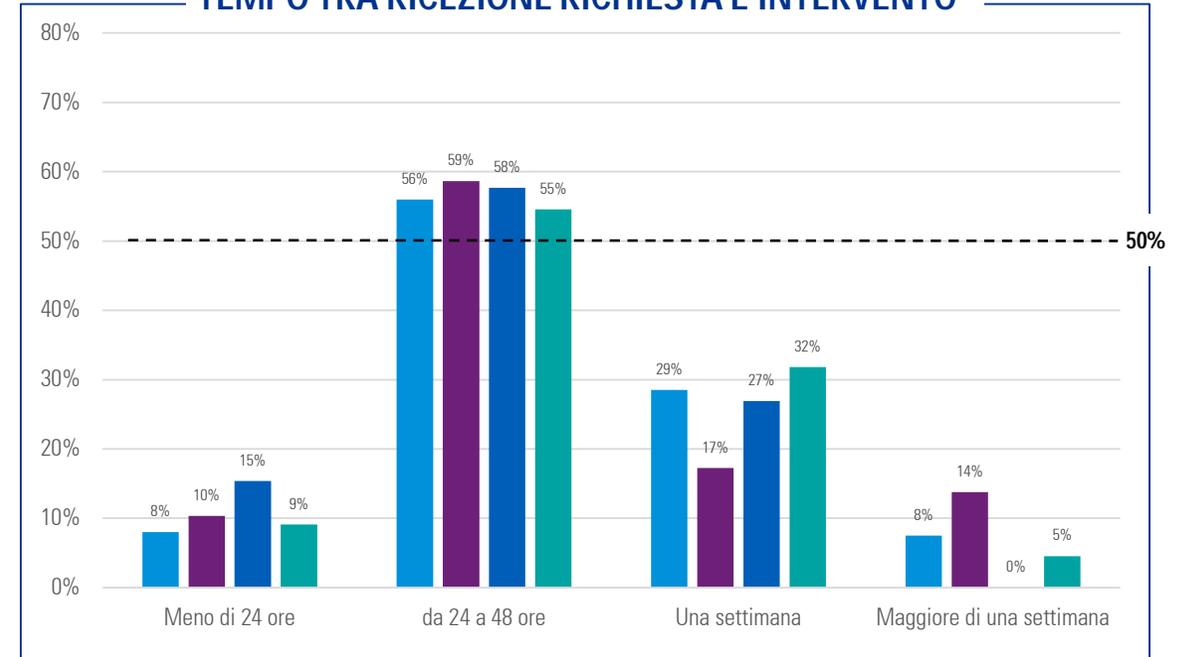
Gli interventi di assistenza tecnica realizzati da terzisti (terze parti) rispetto agli interventi erogati dalla propria azienda in termini percentuali

Il tempo medio che intercorre tra la chiamata del cliente e l'intervento del tecnico sul campo

INTERVENTI REALIZZATI DA TERZISTI*



TEMPO TRA RICEZIONE RICHIESTA E INTERVENTO*



- Gli interventi tecnici realizzati da terze parti sono poco diffusi, più della metà del campione in meno del 25% dei casi. Le grandi imprese sono più propense all'outsourcing rispetto alle piccole.
 - Tra la chiamata del cliente e l'intervento tecnico sul campo il 50% del campione dichiara che trascorrono 24-48 ore. Per un terzo degli intervistati intercorre una settimana.

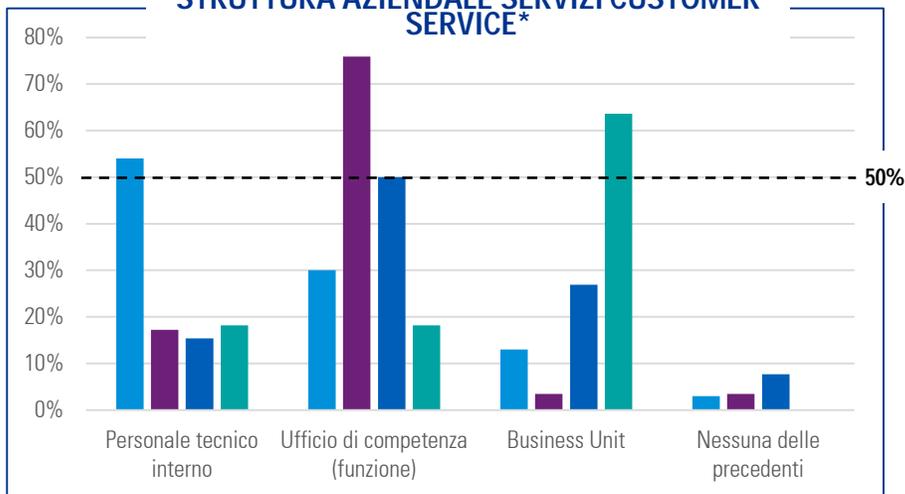
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

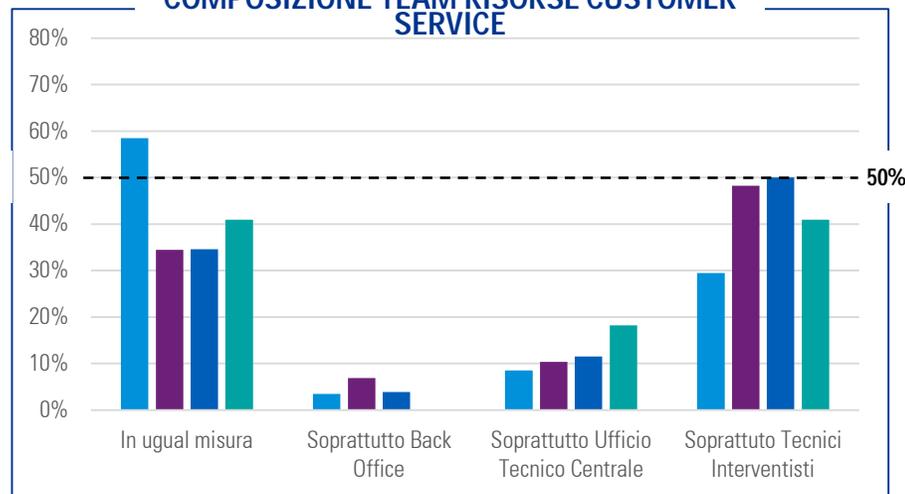
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Struttura organizzativa e logistica

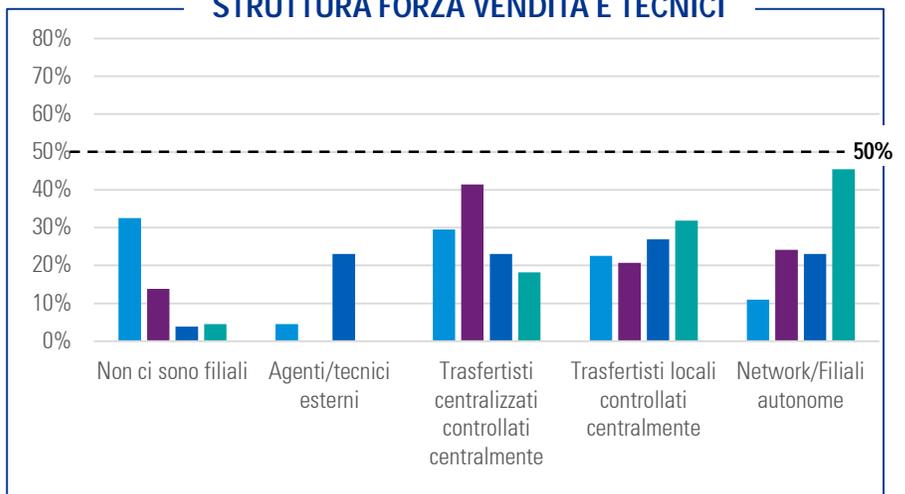
STRUTTURA AZIENDALE SERVIZI CUSTOMER SERVICE*



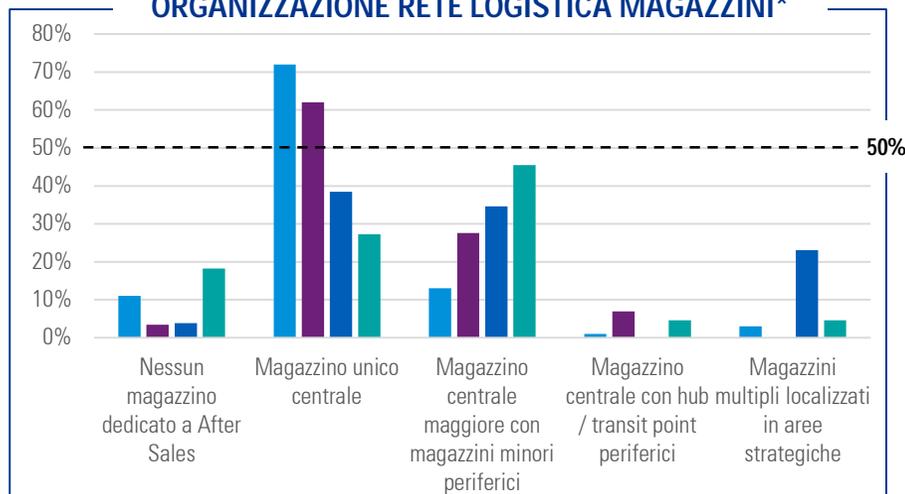
COMPOSIZIONE TEAM RISORSE CUSTOMER SERVICE



STRUTTURA FORZA VENDITA E TECNICI



ORGANIZZAZIONE RETE LOGISTICA MAGAZZINI*



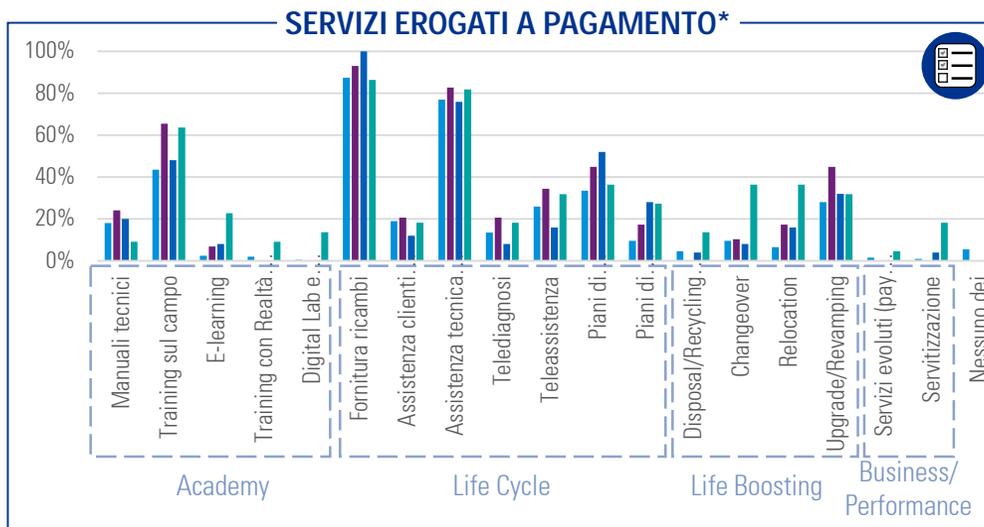
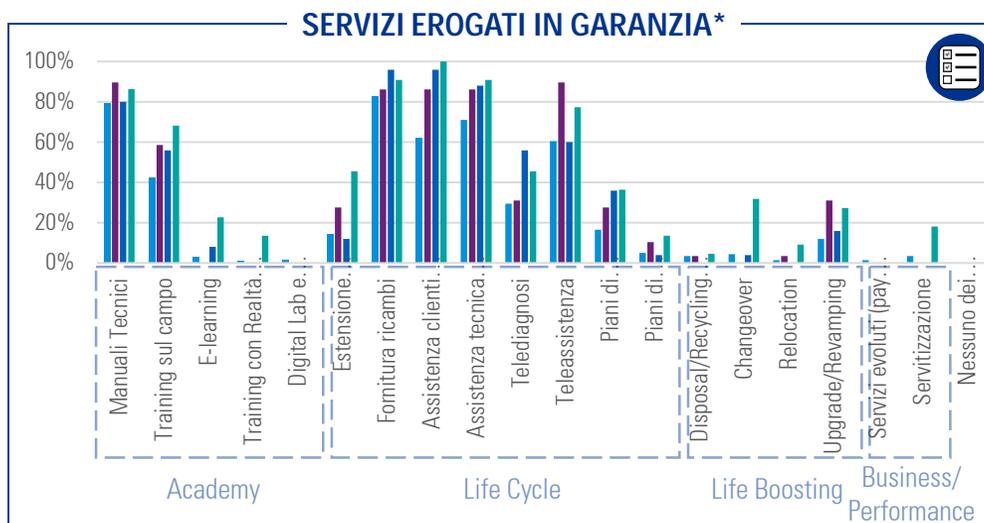
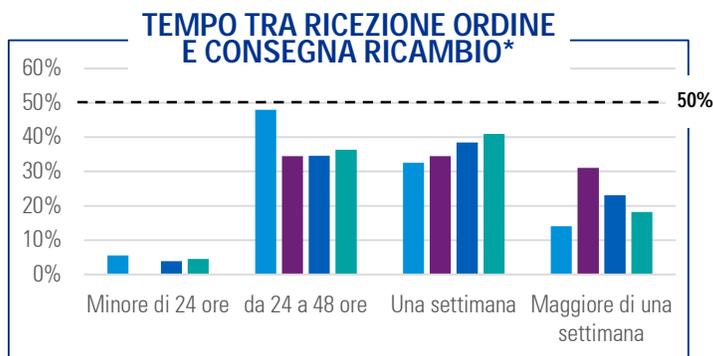
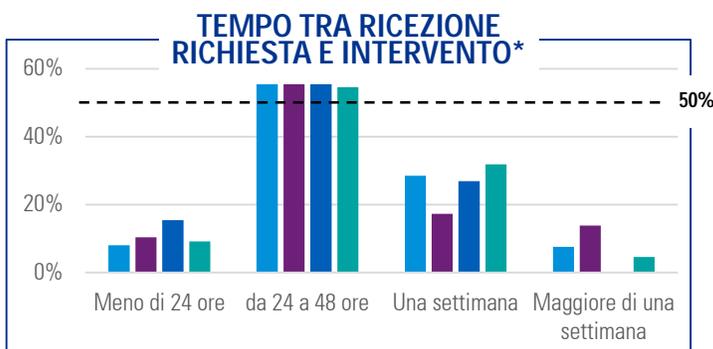
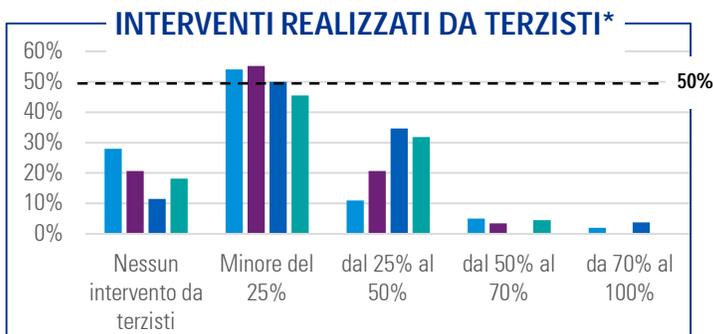
- Proporzionalmente alla grandezza dell'azienda si osserva il passaggio da After Sales gestito personale tecnico o funzioni alla creazione di una **business unit dedicata** avente un proprio conto economico.
- I team Customer Service risultano composti **"Soprattutto da tecnici interventisti"**, a riprova di organizzazioni orientate all'operatività.
- L'**organizzazione della rete logistica** Customer Service risulta organizzata su un **Magazzino unico centrale**, in particolare per le aziende minori. Al crescere del cluster, e quindi della capacità di investimento e dei volumi gestiti, ci si sposta verso la **creazione di hub periferici distribuiti** da collegare sfruttando gli elevati livelli di servizio offerti dai provider logistici

* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

Possibilità di selezionare più di una risposta

Modalità di intervento e livello di servizio



- Gli **interventi tecnici** realizzati da **terze parti** sono **poco diffusi**, con le **grandi imprese** minimamente **più propense all'outsourcing** rispetto alle piccole.
- Il tempo di risposta alle richieste di intervento si attesta nella maggior parte dei casi su due giorni. **Superiori**, invece, sono i tempi relativi alla **spedizione dei ricambi** che in molti casi **superano la settimana**.
- Dalla panoramica **dei servizi erogati** in garanzia rispetto a quelli a pagamento si nota come le aziende offrano frequentemente i **servizi Life Cycle** all'interno della **garanzia** senza valorizzarli in un servizio a pagamento.
- Meno del 30% del campione esegue interventi di **telediagnosi** o **teleassistenza a pagamento**

* Risposta obbligatoria

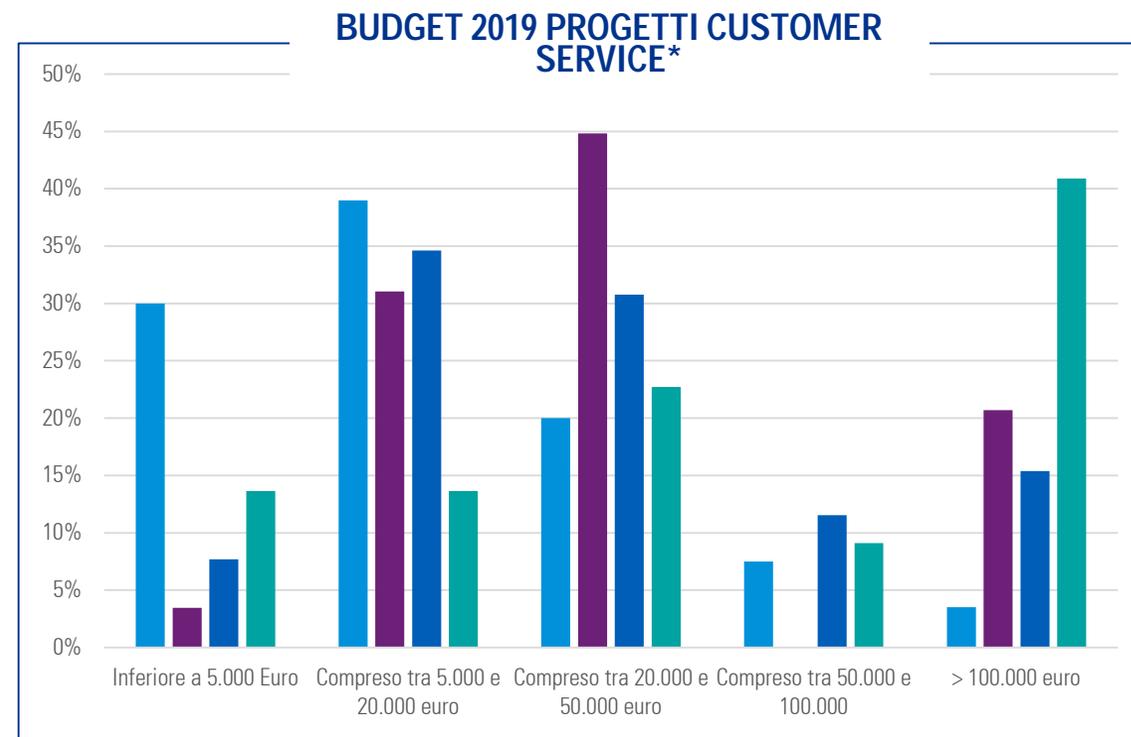
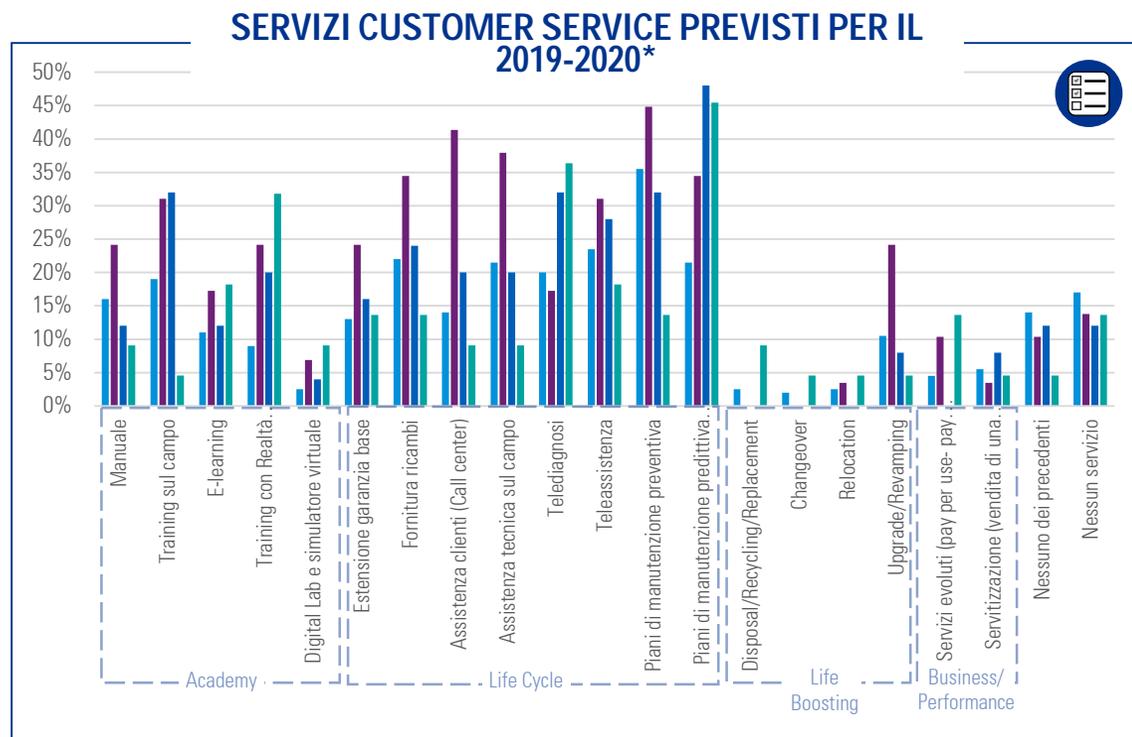
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

📊 Possibilità di selezionare più di una risposta

I servizi e il budget dei futuri progetti Customer Service

I servizi Customer Service in attivazione nel biennio 2019-2020

Il budget stanziato per i progetti Customer Service nel 2019

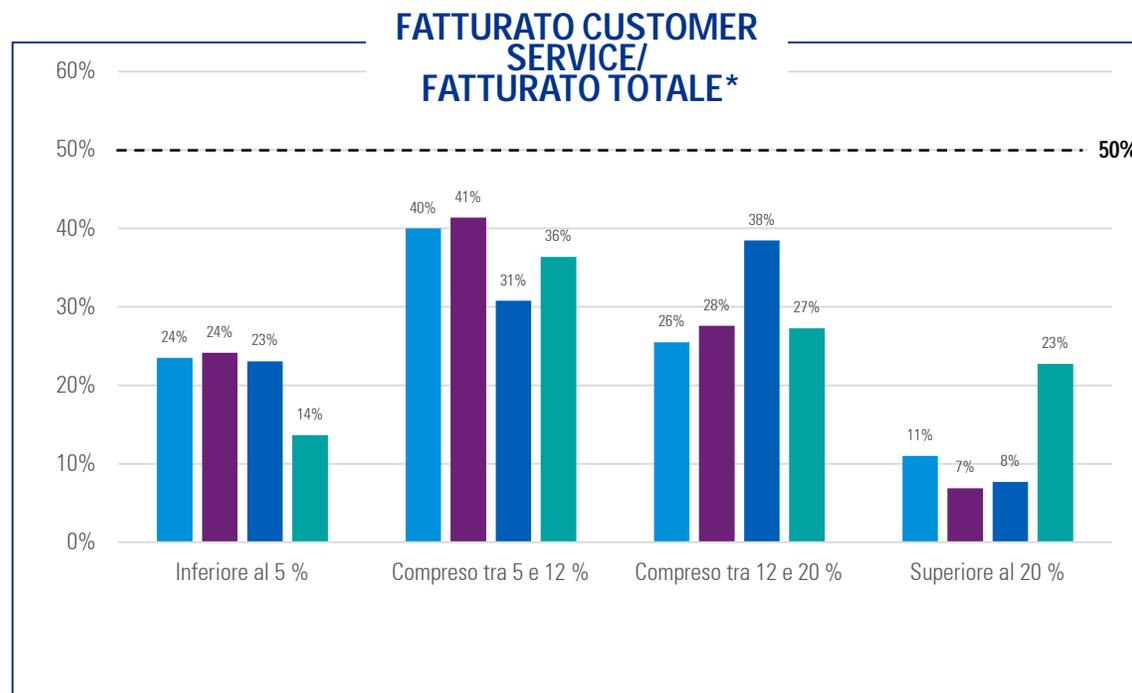


- Le **intenzioni di investimento future** indicano che le imprese punteranno principalmente ai servizi di **Academy** e **Life Cycle**, in particolare sui **piani di manutenzione predittiva**;
- Il **budget allocato** evidenzia una **naturale maggiore allocazione da parte delle grandi imprese**, mentre risulta che le aziende del cluster 25-50 mln stiano investendo più del cluster 50-100 mln.

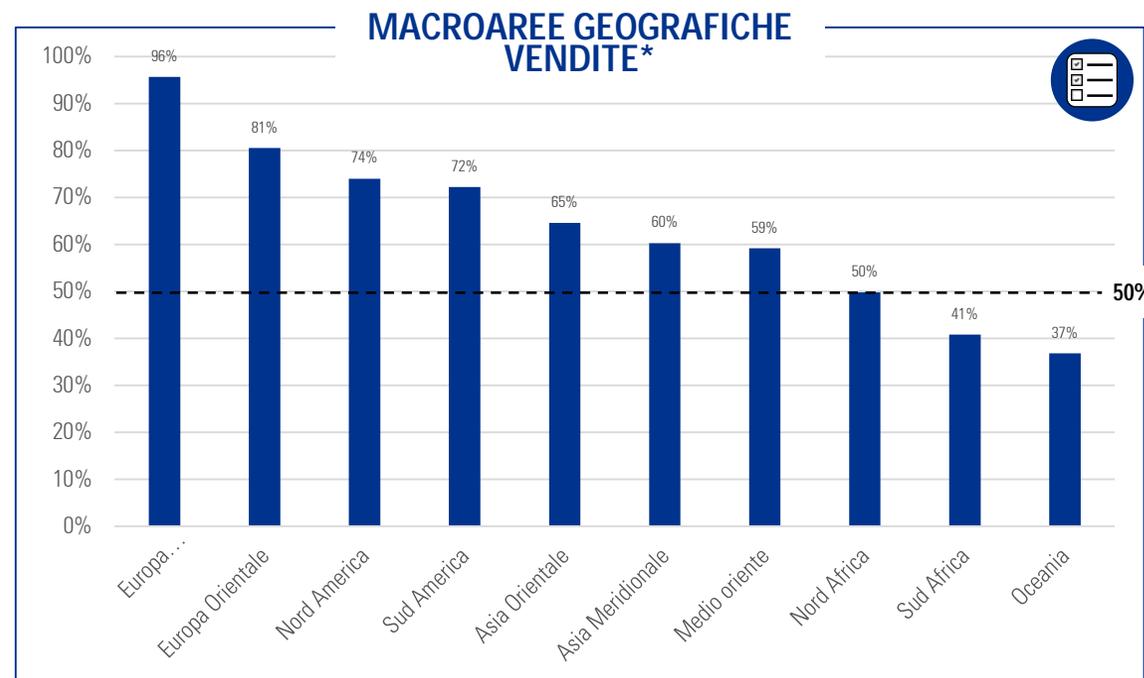
* Risposta obbligatoria

Le aree geografiche delle vendite

Il fatturato generato dal settore Customer Service rispetto al fatturato totale



Le macroaree geografiche in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey



- L'incidenza del fatturato generato dai servizi Customer Service rispetto al fatturato totale mediamente è del 13%, inferiore rispetto alle potenzialità di benchmark che indicano un valore medio del 20%, quindi con notevoli potenzialità di crescita. Si evidenzia una maggiore incidenza del fatturato After Sales sulle grandi aziende, in particolare nel cluster delle aziende superiori ai 100 mln, a conferma della correlazione tra capacità di presidio e investimento in AS e risultati ottenibili.
 - I prodotti delle aziende della Survey sono venduti principalmente in Europa e in America.

* Risposta obbligatoria

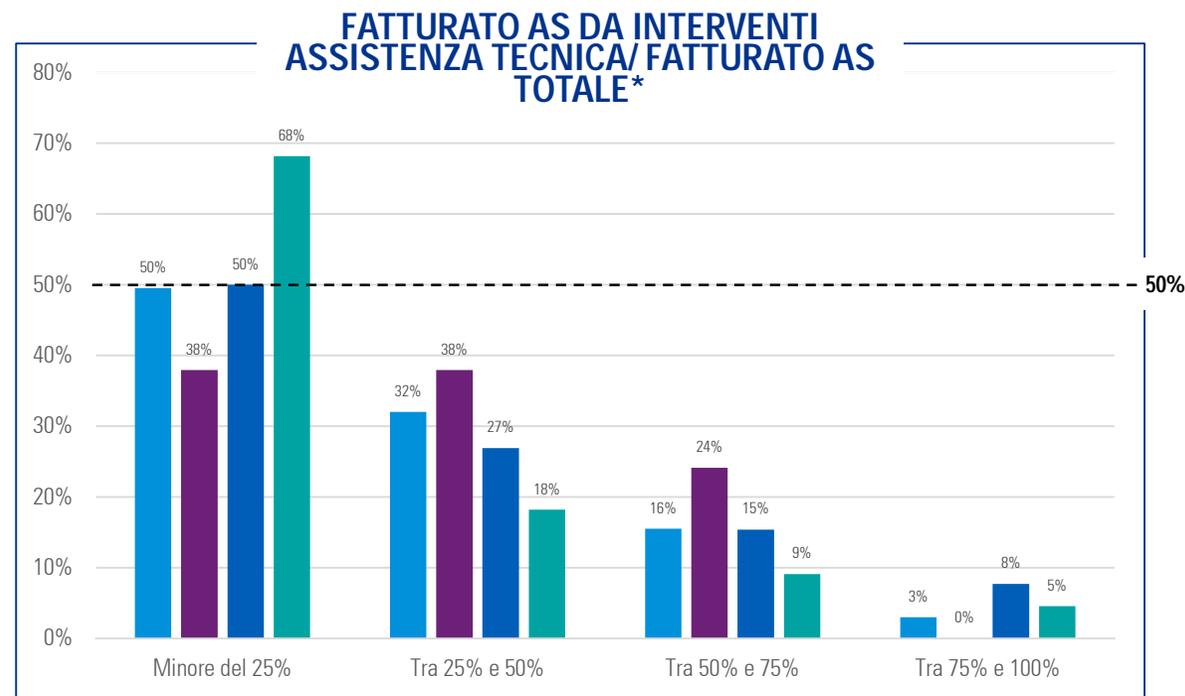
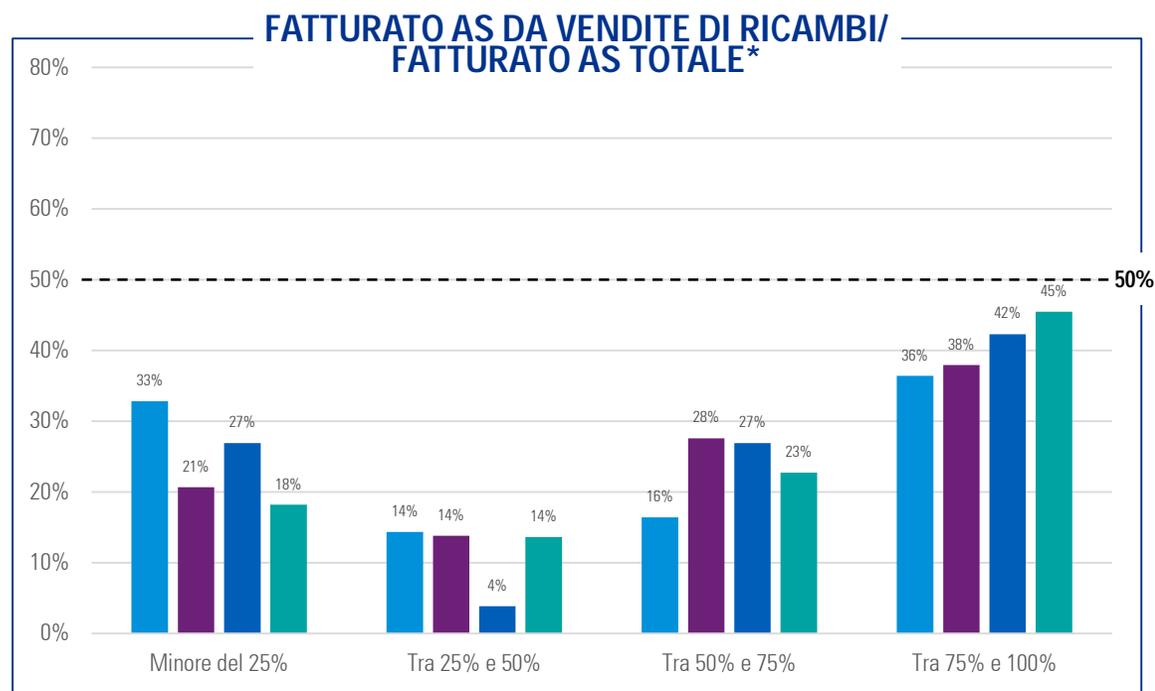
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

📄 Possibilità di selezionare più di una risposta

Il fatturato dei servizi Customer Service

La percentuale di fatturato Customer Service ottenuto da vendite di ricambi rispetto al fatturato Customer Service totale

La percentuale di fatturato Customer Service ottenuto da interventi di assistenza tecnica rispetto al fatturato Customer Service totale



- Il peso e l'importanza della vendita di ricambi è riscontrabile nell'incidenza di oltre il 75% del fatturato generato da vendite ricambi sul fatturato totale, per circa la metà del campione.
 - Il fatturato After Sales generato dalle aziende della Survey incide meno del 25% sul fatturato totale in oltre metà delle aziende intervistate.

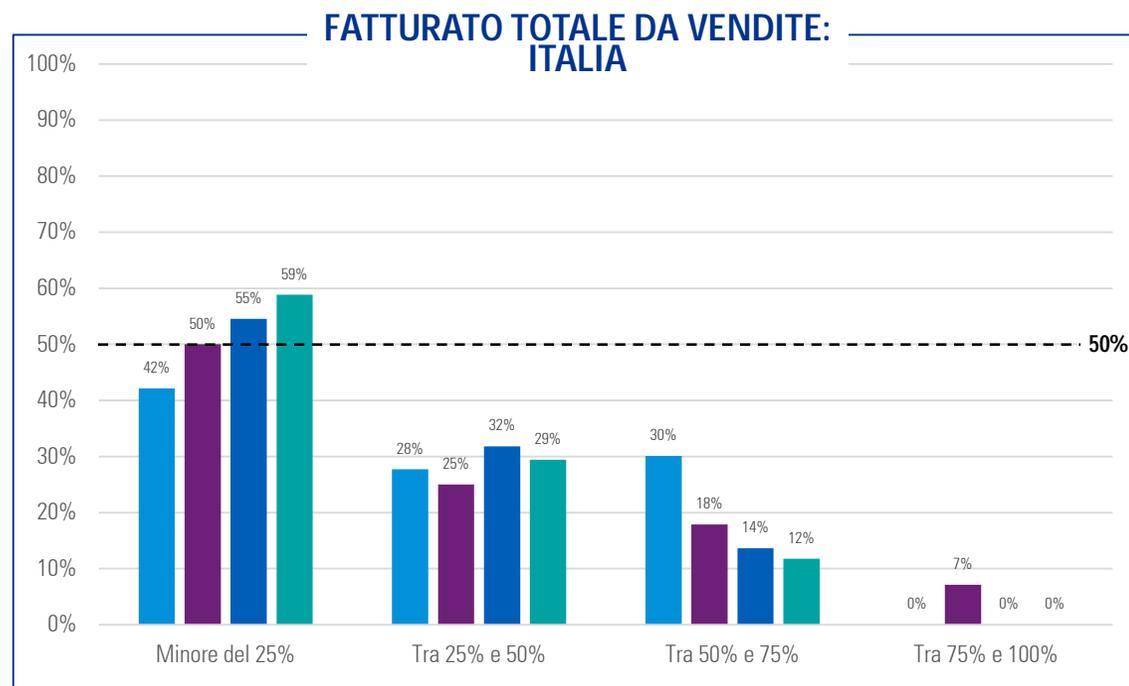
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

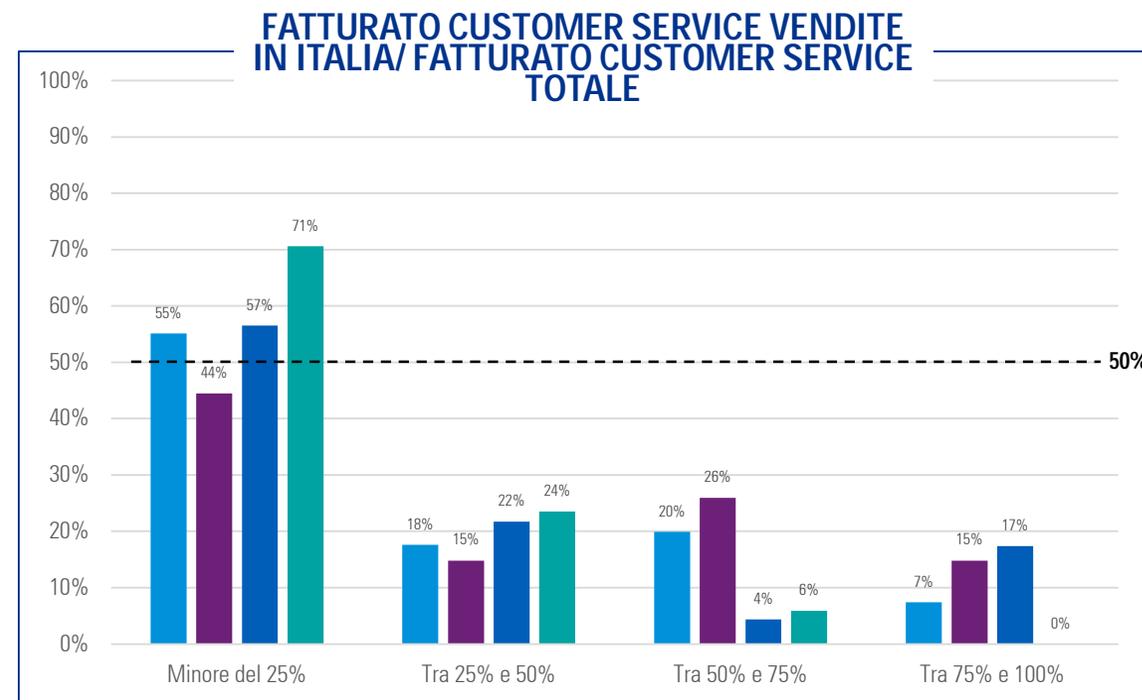
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Le aree geografiche delle vendite

Il fatturato totale ottenuto da vendite in Italia



Il fatturato Customer Service generato da vendite effettuate in Italia rispetto al fatturato Customer Service totale



- Il fatturato totale da vendite in Italia rappresenta il 25% del fatturato totale per oltre la metà delle aziende intervistate.
- Le vendite After Sales in Italia si attestano mediamente al 29%, confermando anche nell'After Sales la propensione all'export ma leggermente inferiore rispetto alle vendite complessive

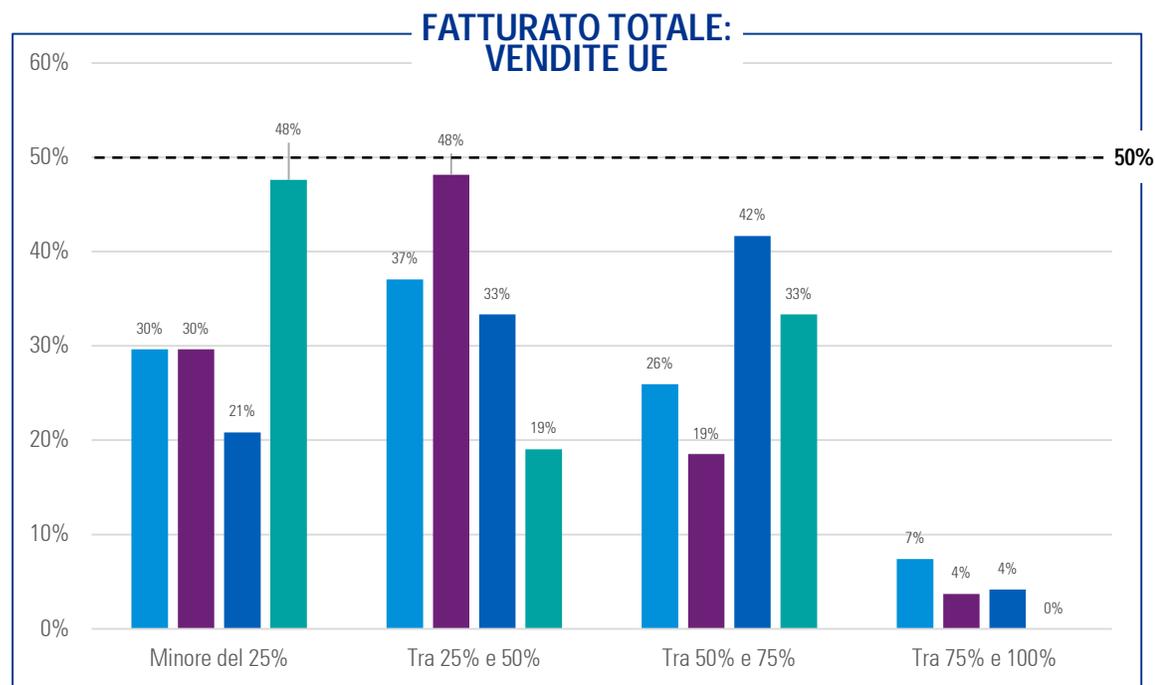
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

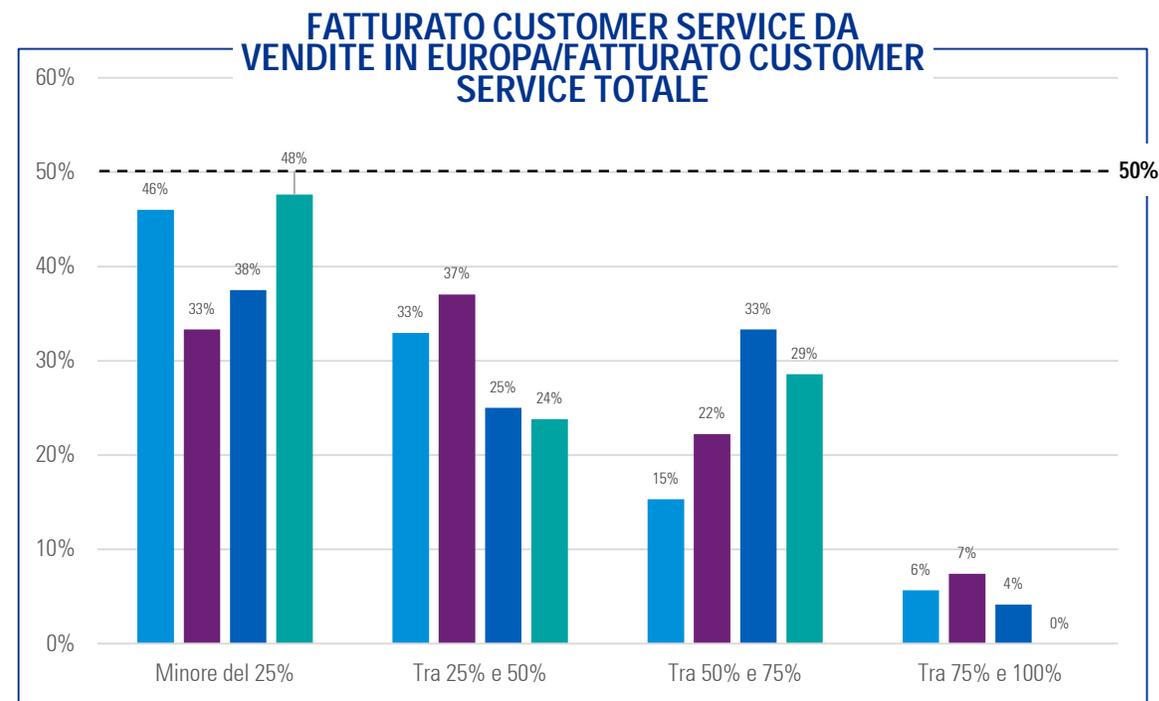
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Il fatturato dei servizi Customer Service

Il fatturato totale ottenuto da vendite in UE



Il fatturato Customer Service ottenuto da vendite in UE (Italia esclusa) rispetto al fatturato Customer Service totale



- Per la metà delle aziende intervistate l'incidenza del fatturato Customer Service da vendite in Europa rispetto al fatturato Customer Service totale è inferiore al 25%, sintomo di una scarsa presenza sui mercati europei.

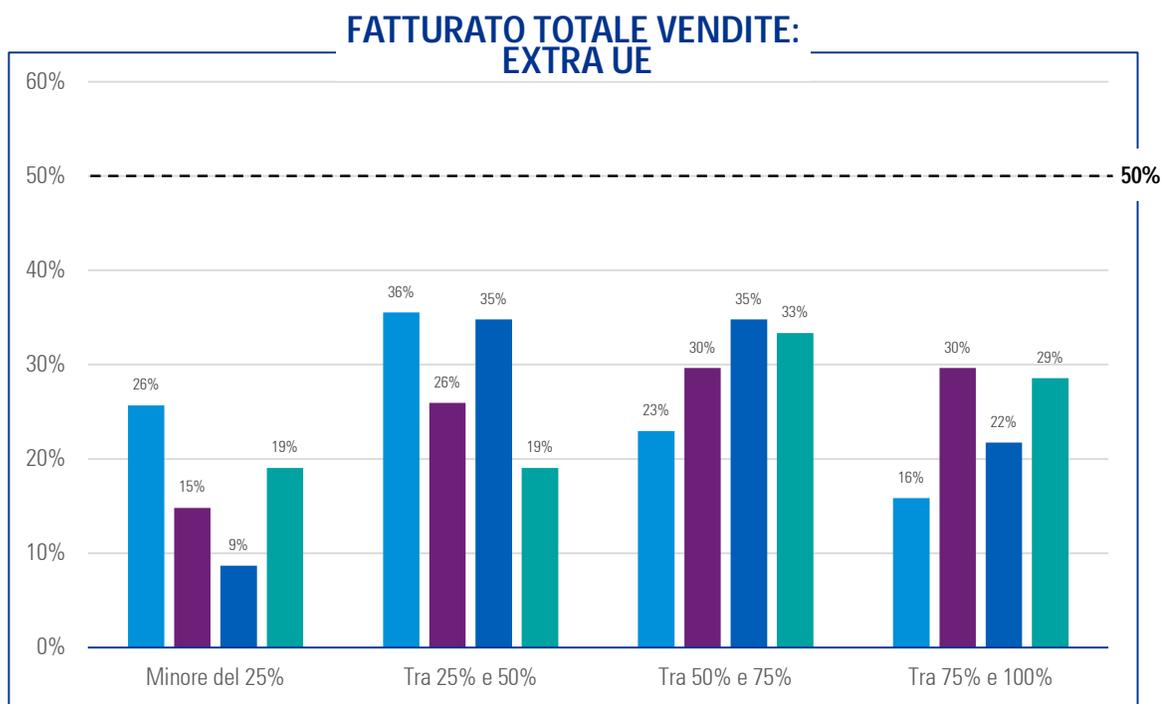
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

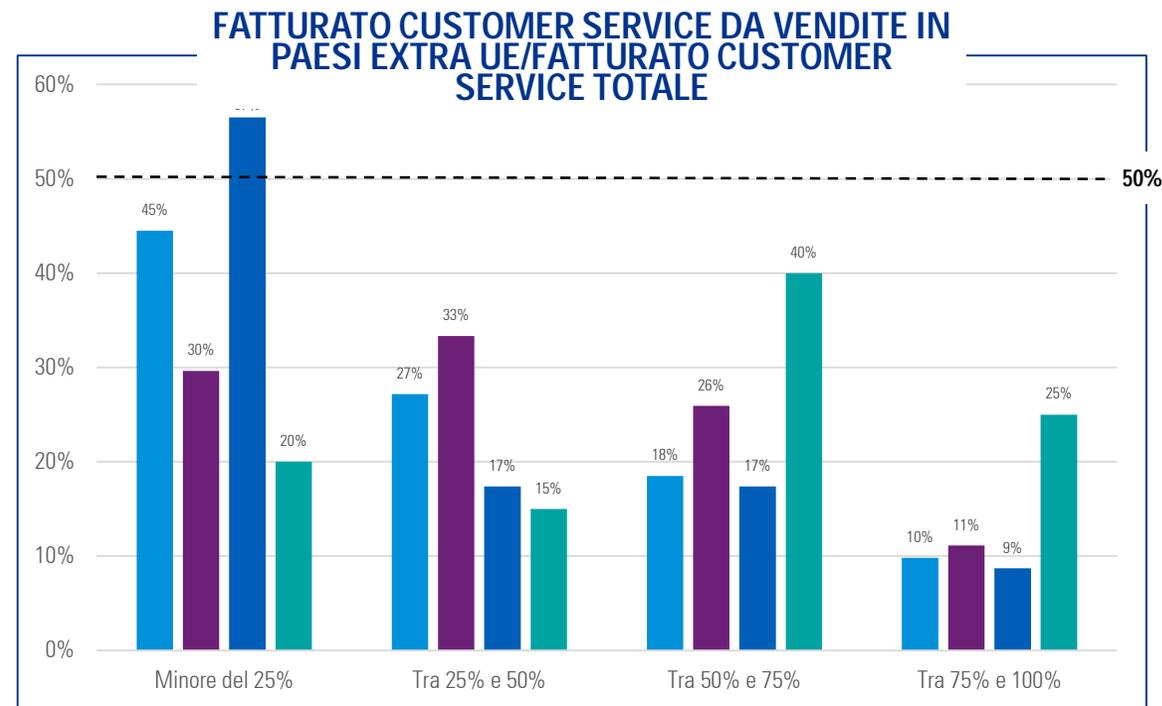
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Il fatturato dei servizi Customer Service

Il fatturato totale ottenuto da vendite Extra UE



Il fatturato Customer Service ottenuto da vendite in Paesi Extra UE rispetto al fatturato Customer Service totale



- Circa la metà delle aziende di piccole dimensioni dichiara che il fatturato Customer Service ottenuto da vendite in Paesi Extra UE incide per meno del 25% sul fatturato totale, a prova di una scarsa penetrazione nei mercati Extra UE. La tendenza si inverte all'accrescere del fatturato, con un'incidenza tra il 50 e il 75% sul fatturato totale per il 40% delle aziende della survey.

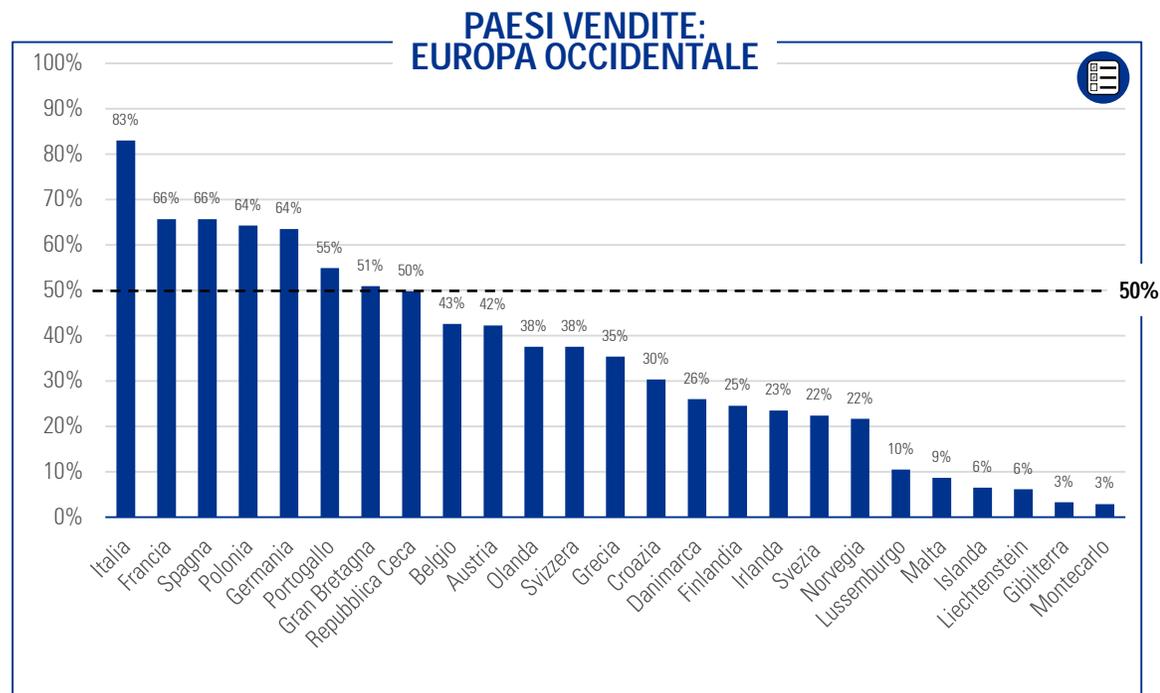
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

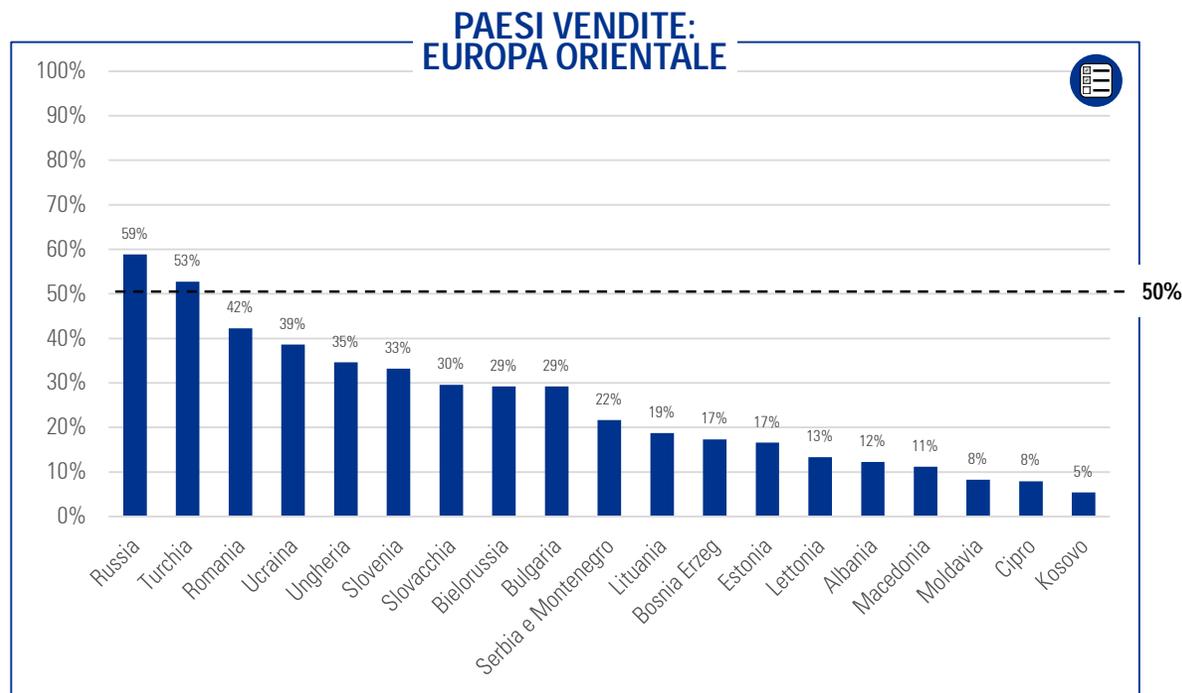
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Le aree geografiche delle vendite

I Paesi dell'Europa Occidentale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey



I Paesi dell'Europa Orientale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey



- I Paesi dell'Europa Occidentale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Italia, Francia, Spagna, Polonia e Germania.
- I Paesi dell'Europa Orientale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Russia, Turchia, Romania e Ucraina.

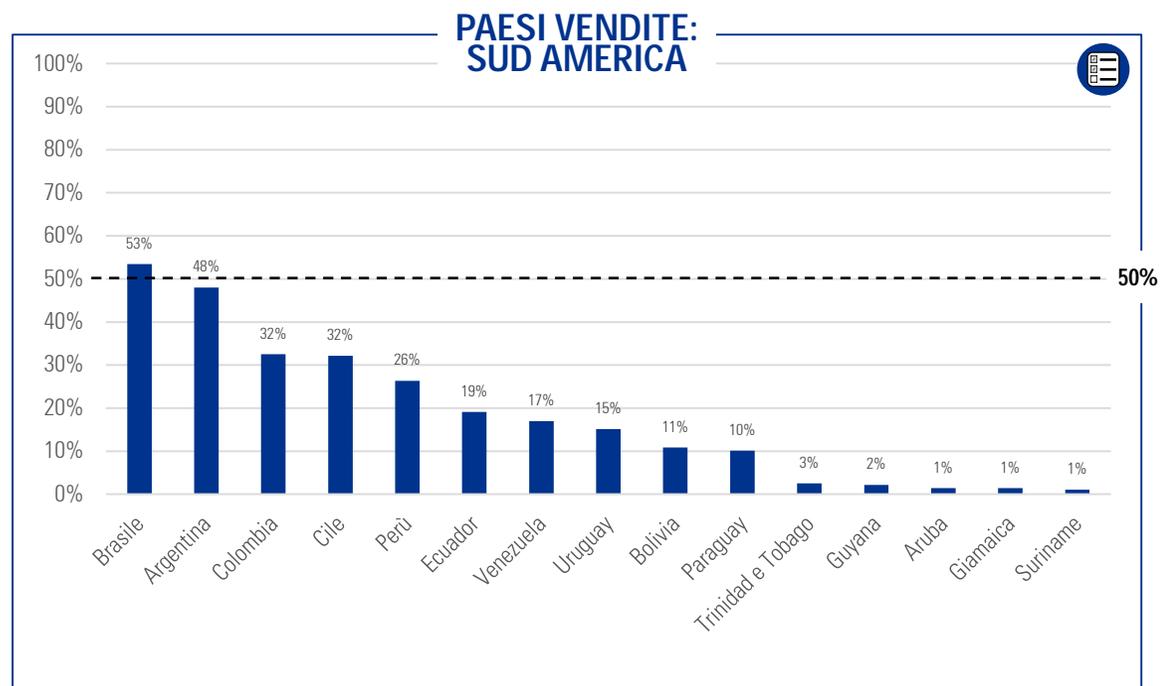
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 – 50 mln ■ Aziende 50 – 100 mln ■ Aziende > 100 mln

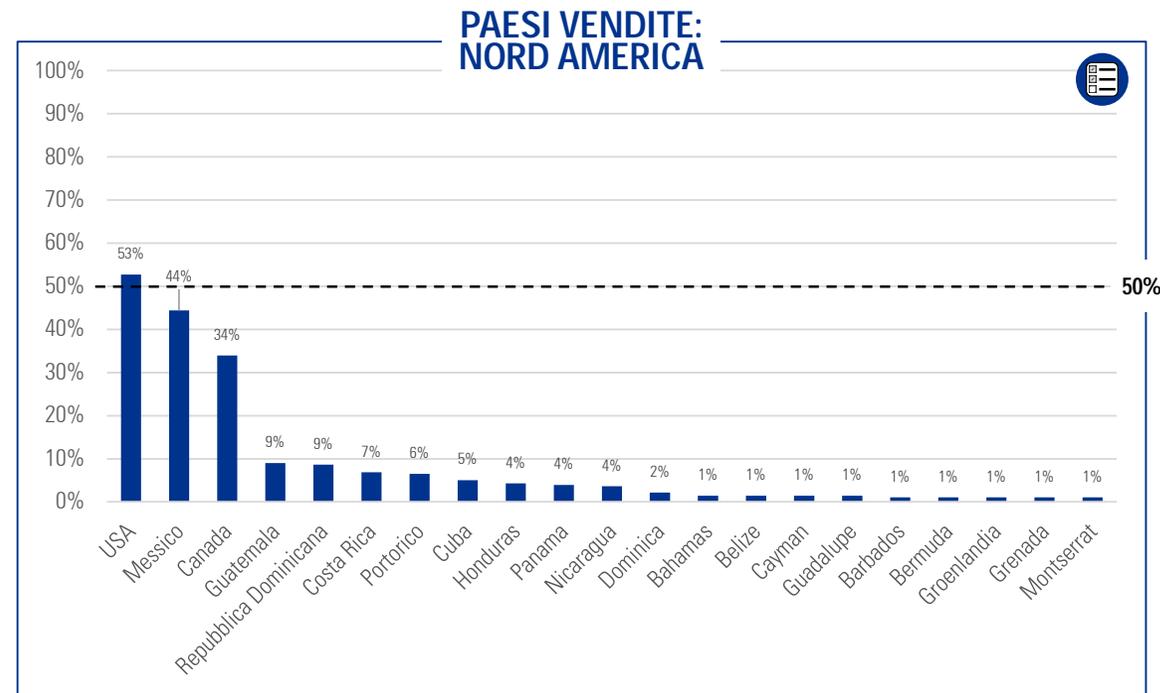
Possibilità di selezionare più di una risposta

Le aree geografiche delle vendite

I Paesi del Sud America in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey



I Paesi del Nord America in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey



- I Paesi del Sud America in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Brasile, Argentina, Colombia e Cile.
- I Paesi del Nord America in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente USA, Messico e Canada.

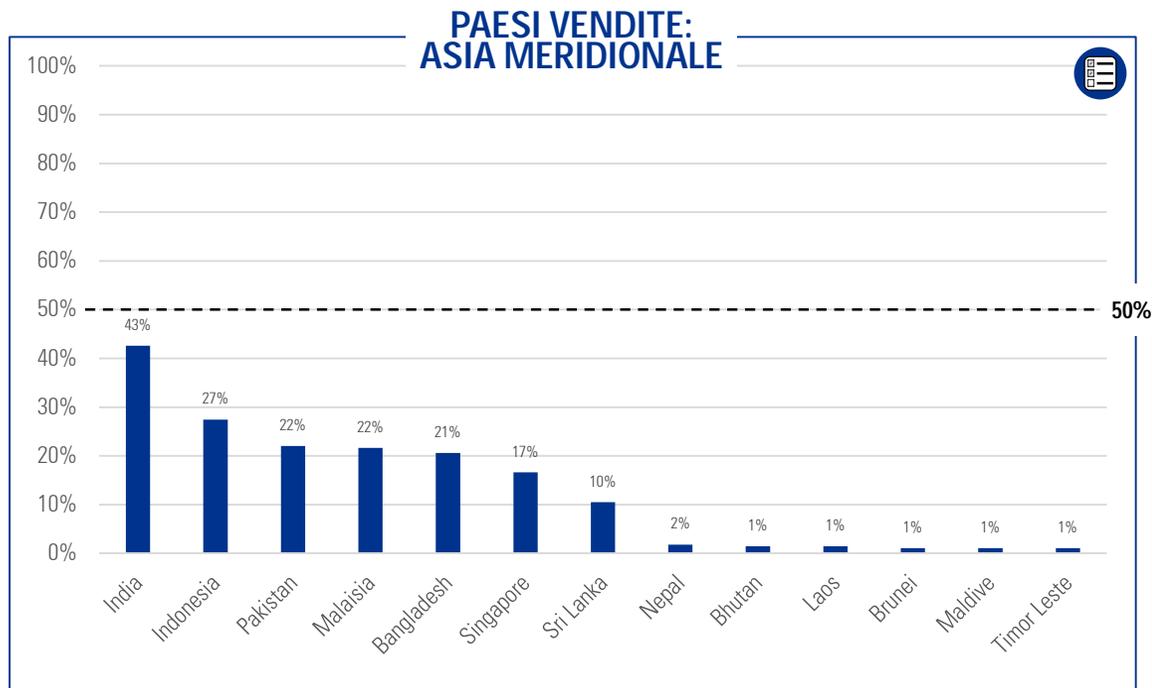
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 – 50 mln ■ Aziende 50 – 100 mln ■ Aziende > 100 mln

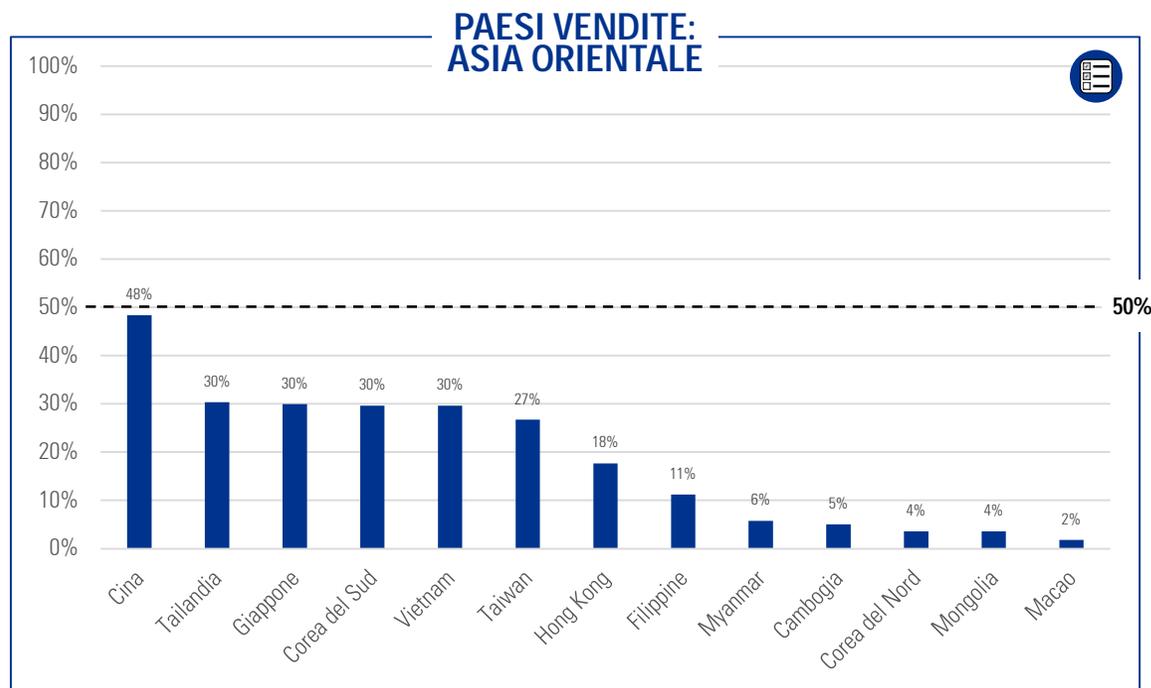
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Le aree geografiche delle vendite

I Paesi dell'Asia Meridionale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey



I Paesi dell'Asia Orientale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey



- I Paesi dell'Asia Meridionale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente India, Indonesia, Pakistan e Malaysia.
 - I Paesi dell'Asia Orientale in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Cina, Tailandia e Giappone.

* Risposta obbligatoria

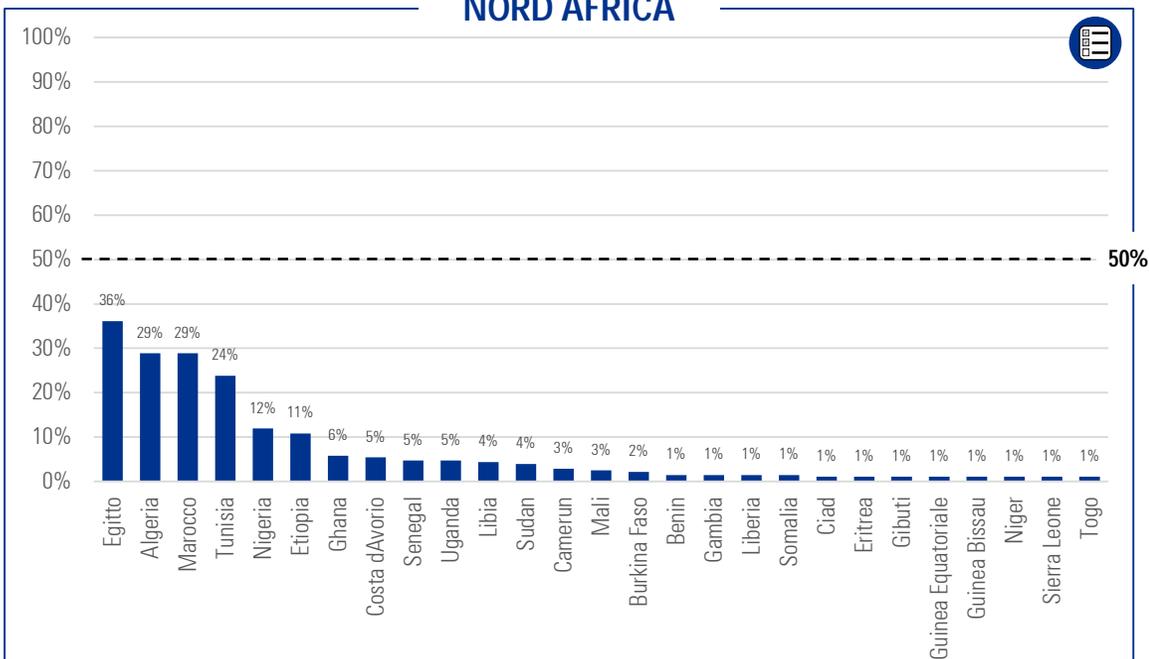
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 – 50 mln ■ Aziende 50 – 100 mln ■ Aziende > 100 mln

Possibilità di selezionare più di una risposta

Le aree geografiche delle vendite

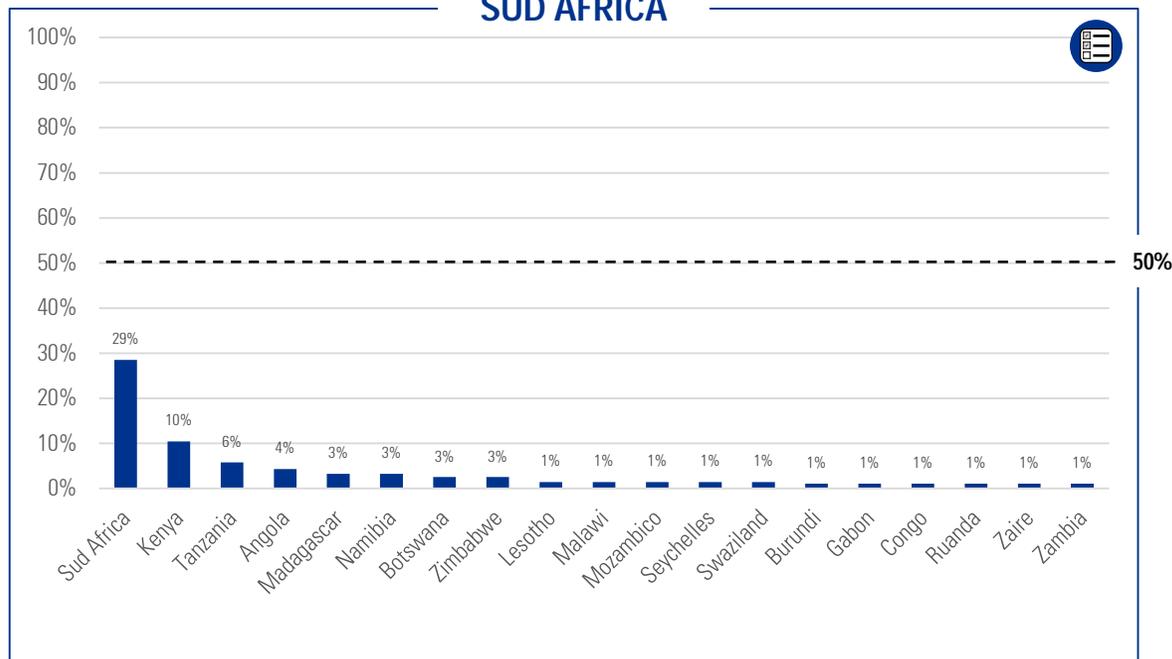
I Paesi del Nord Africa in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey

PAESI VENDITE: NORD AFRICA



I Paesi del Sud Africa in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey

PAESI VENDITE: SUD AFRICA



- I Paesi del Nord Africa in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Egitto, Algeria, Marocco e Tunisia.
- I Paesi del Sud Africa in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Sud Africa e in parte Kenya.

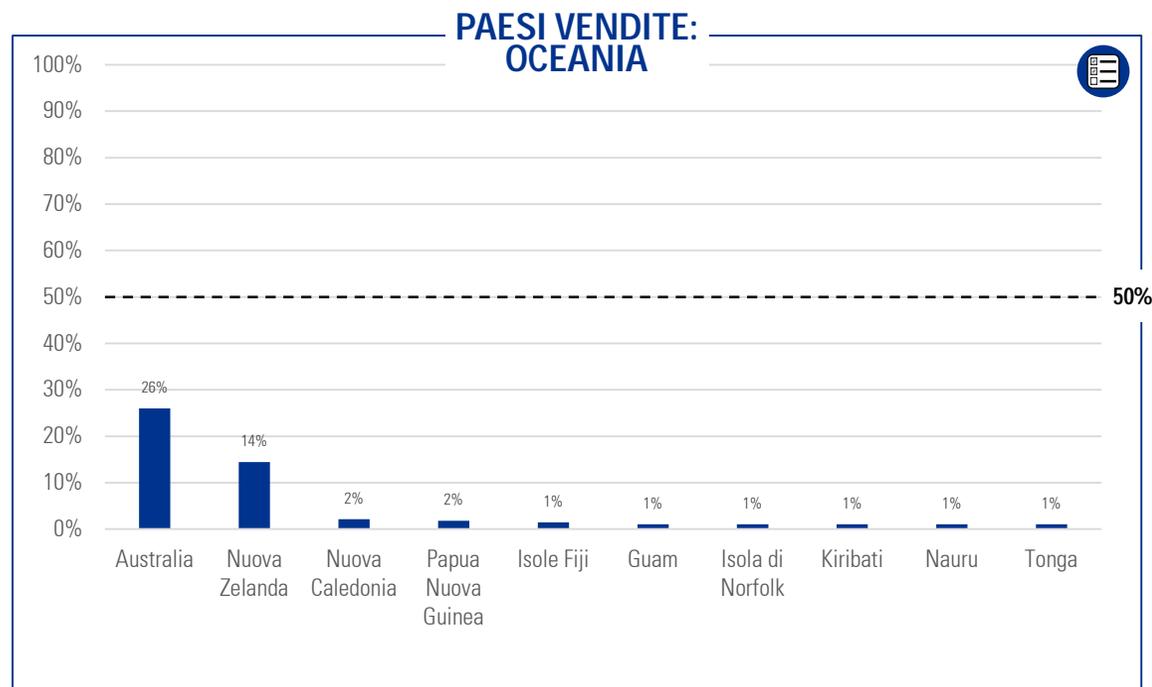
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 – 50 mln ■ Aziende 50 – 100 mln ■ Aziende > 100 mln

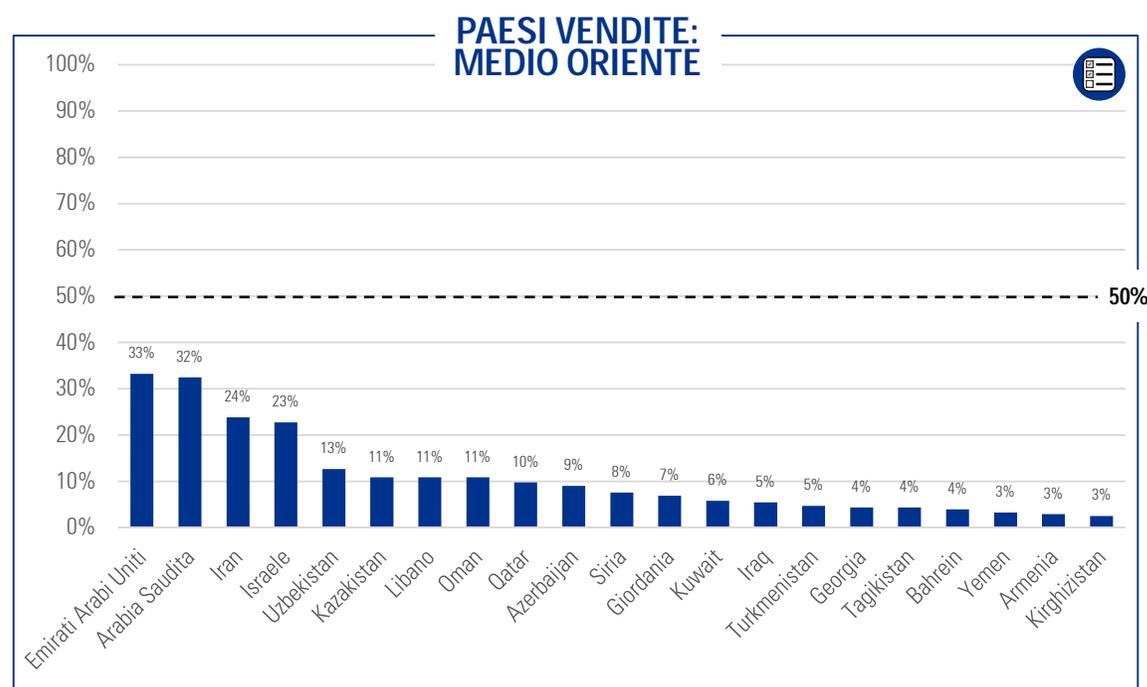
🗳️ Possibilità di selezionare più di una risposta

Le aree geografiche delle vendite

I Paesi dell'Oceania in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey



I Paesi del Medio Oriente in cui sono venduti i prodotti delle aziende della survey



- I Paesi dell'Oceania in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Australia e Nuova Zelanda.
- I Paesi del Medio Oriente in cui sono venduti i prodotti delle aziende della Survey sono principalmente Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Iran e Israele.

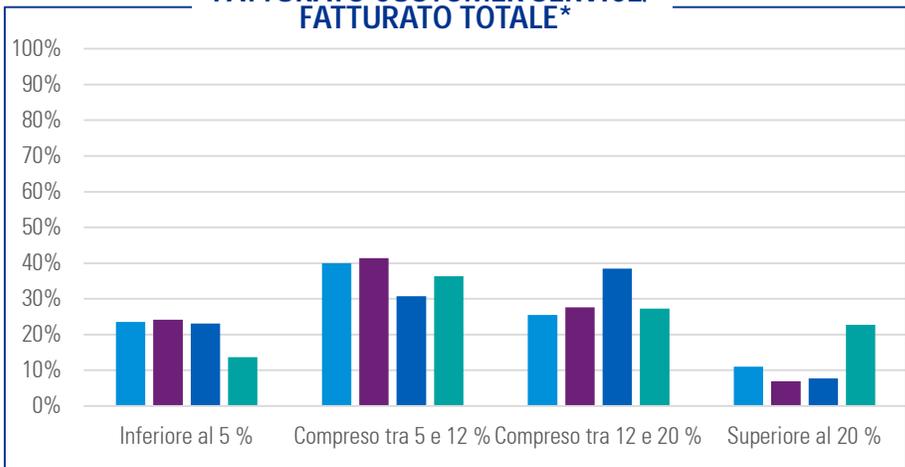
* Risposta obbligatoria

■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 – 50 mln ■ Aziende 50 – 100 mln ■ Aziende > 100 mln

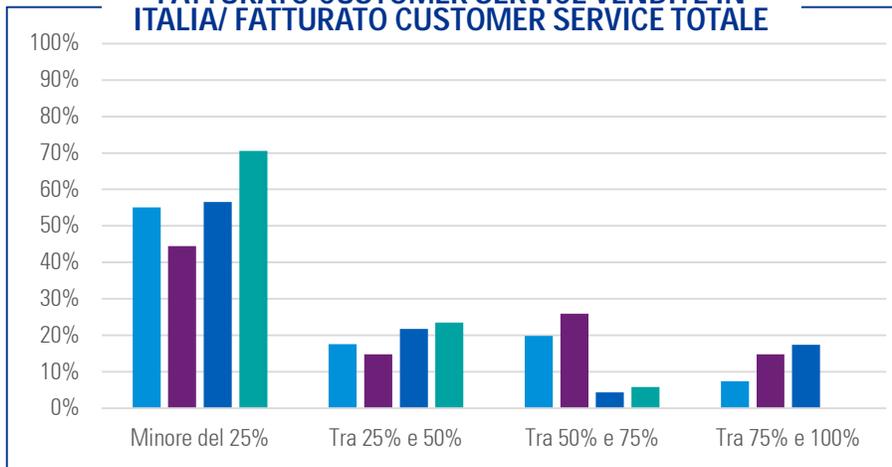
Possibilità di selezionare più di una risposta

Analisi performance ricavi Customer Service

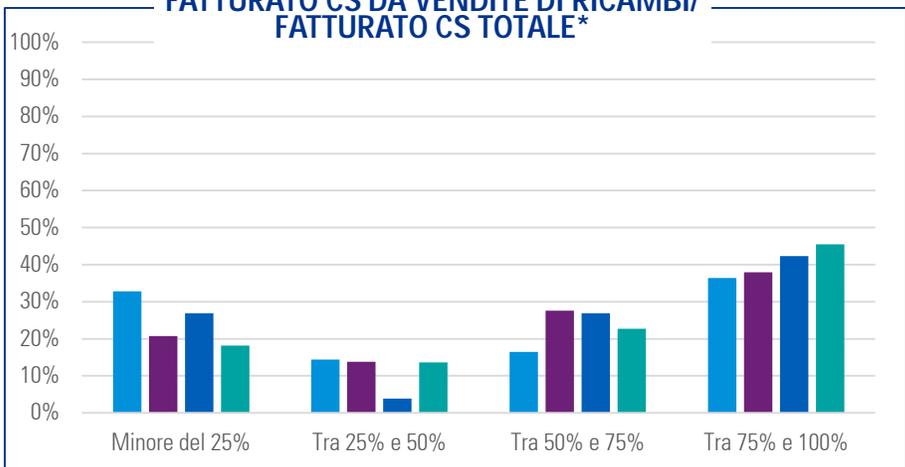
FATTURATO CUSTOMER SERVICE/
FATTURATO TOTALE*



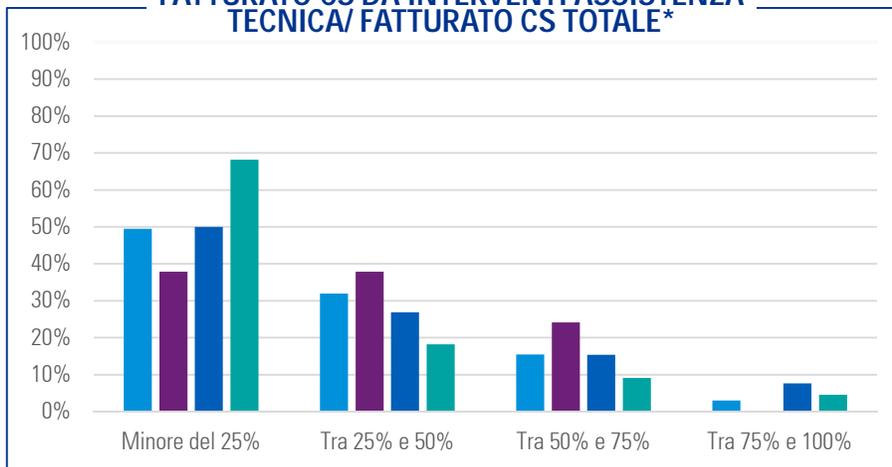
FATTURATO CUSTOMER SERVICE VENDITE IN
ITALIA/ FATTURATO CUSTOMER SERVICE TOTALE



FATTURATO CS DA VENDITE DI RICAMBI/
FATTURATO CS TOTALE*



FATTURATO CS DA INTERVENTI ASSISTENZA
TECNICA/ FATTURATO CS TOTALE*



- L'incidenza del fatturato generato dai servizi Customer Service rispetto al fatturato totale **mediamente è del 13%**, inferiore rispetto alle potenzialità di **benchmark** che indicano un valore **medio del 20%**, quindi con **notevoli potenzialità di crescita**.
- Si evidenzia una **maggiore incidenza del fatturato Customer Service sulle grandi aziende**, in particolare nel cluster delle aziende superiori ai 100 mln, a conferma della correlazione tra capacità di presidio e investimento in AS e risultati ottenibili.
- La **prevalenza dei ricavi Customer Service provengono dai ricambi**, senza distinzione tra cluster dimensionali

* Risposta obbligatoria

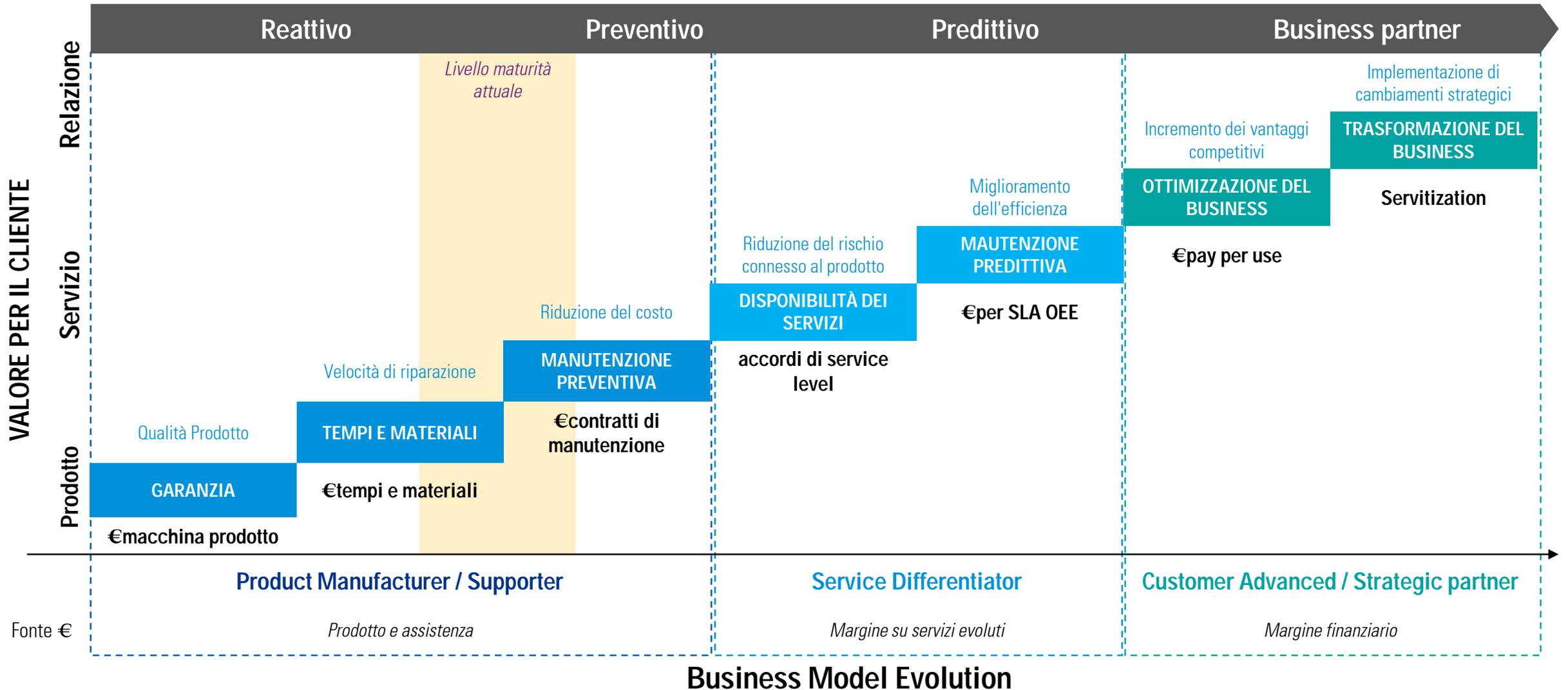
■ Aziende < 25 mln ■ Aziende 25 - 50 mln ■ Aziende 50 - 100 mln ■ Aziende > 100 mln

📄 Possibilità di selezionare più di una risposta

Evidenze emerse nelle sezioni della survey



Stadi evolutivi Customer Service e livello maturità "Federmacchine"



Fonte €

Business Model Evolution

Percorsi evolutivi per le aziende: la Connected Enterprise

“

Connected Enterprise is the leading-edge, insight-driven, industry-specific approach to digital transformation.

Connected Enterprise focuses every process, function, and relationship of your organization on meeting customer expectations, creating business value and driving sustainable growth in a digital world.

”

Customer Service è un percorso di servitizzazione

La **'Servitizzazione'**, intesa come progressivo passaggio dalla vendita del prodotto alla vendita di un servizio connesso al prodotto, è in crescita. Occorre distinguere due diverse prospettive che potrebbero essere anche parte di un possibile percorso evolutivo:

We Produce Tools



We Deliver Services



1. Aggiungere Valore

2. Servitizzazione

3. Nuovo Modello di Business.

PRIORITA'

1

L'utilizzo del bene venduto come PIATTAFORMA per la vendita di servizi aggiuntivi ad alto valore aggiunto

Soddisfa l'evoluzione della domanda da parte dei clienti che necessitano di supporto per massimizzare efficienza ed efficacia dell'impianto acquistato (corretta gestione dell'impianto, tecnologia di processo produttivo, qualità, quantità e costi di produzione)

Cliente

- Relazioni
- Fidelizzazione
- Informazioni

La fornitura di una 'funzione d'uso' erogata dietro pagamento di un canone che remunera il 'noleggio' del bene strumentale ed una serie di servizi aggiuntivi venduti insieme al bene primario:

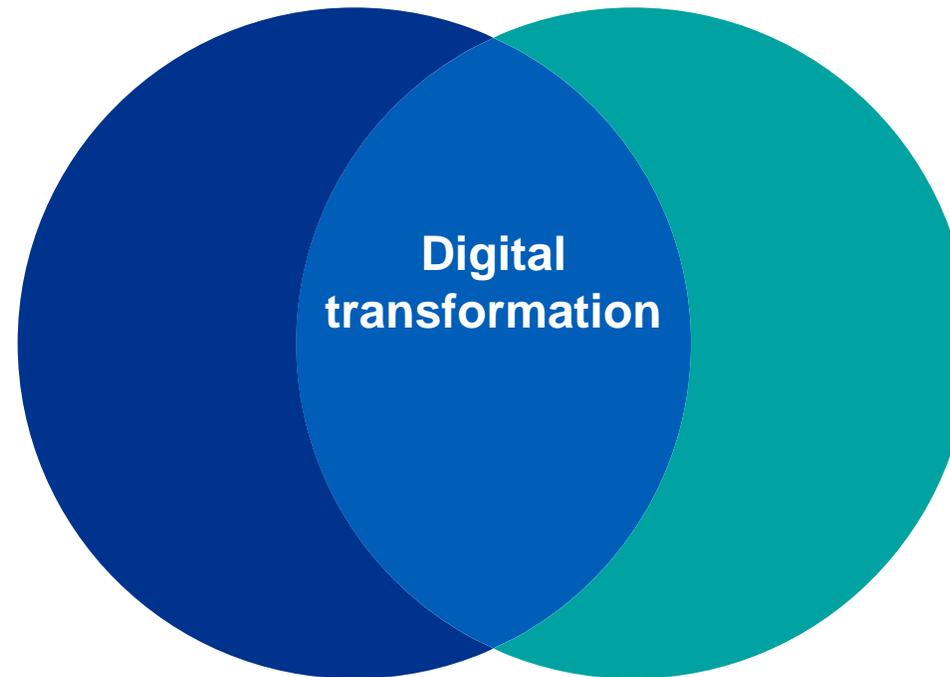
Ricambi, manutenzione preventiva e predittiva, formazione, spread finanziario sul pagamento a canone, remunerazione del rischio. Si posticipano i flussi finanziari derivanti dalla vendita del bene, si anticipano le vendite di servizi ad elevato margine.

2

Servitizzazione e 'digital transformation'

Il percorso di 'Servitizzazione' necessita di *una 'Digital transformation' all'interno dell'impresa*

The term **digital** reflects the world we live in today. One where there is constant innovation, combined with always-on access to vast amounts of data, that can be used for better decision-making



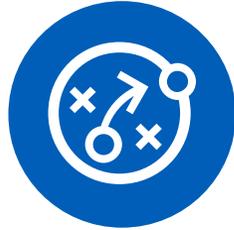
Transformation is the evolution of an organization to meet new strategic objectives, or to adapt to changing external environments

Digital transformation is the evolution of business transformation. One that benefits from advancements in technology because we now live in the digital world. Organizations are able to innovate and create value in entirely new ways to build a sustainable competitive advantage

Le sfide della 'digital transformation'



Different parts of the organization with different needs and agendas



No unifying approach



Unclear focus



Silos



Not customer-centric



Difficult to know what good looks like



Complexity

Tre ambiti organizzativi impattati: Front, Middle, Back office

Front office

Middle office

Back office



Interfacing with the customer



Core business operations of making, processing, or delivering



Administrative and support functions



Sales



Marketing



Customer service



Customer delivery



Operations



Supply chain



Procurement



IT



HR



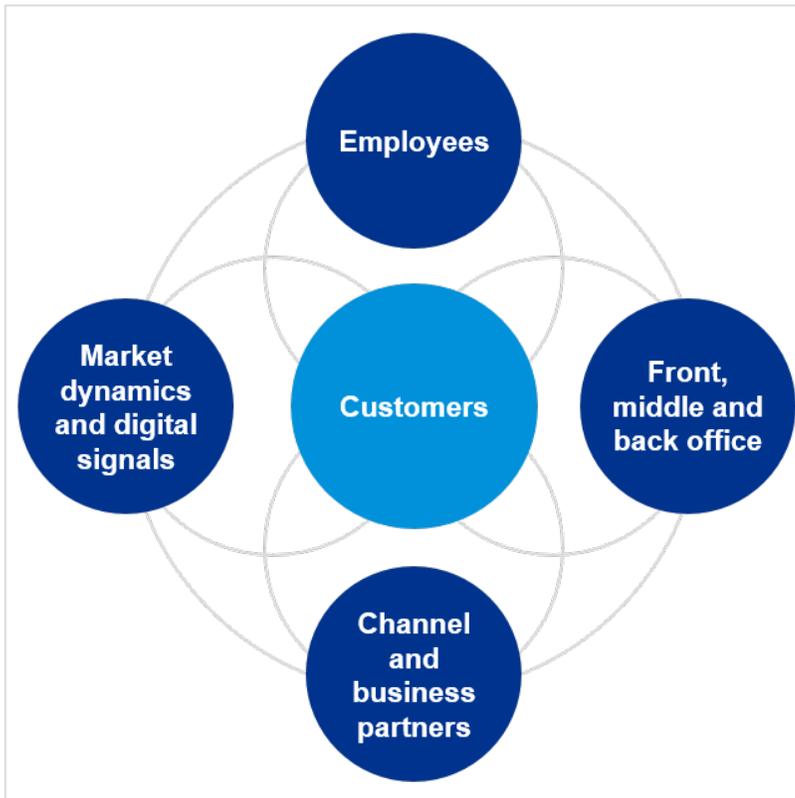
Finance

L'innovazione Tecnologica determinerà l'evoluzione dei ruoli delle funzioni tradizionali e dei processi di funzionamento da queste gestiti. Occorre lavorare su nuove modalità di coordinamento

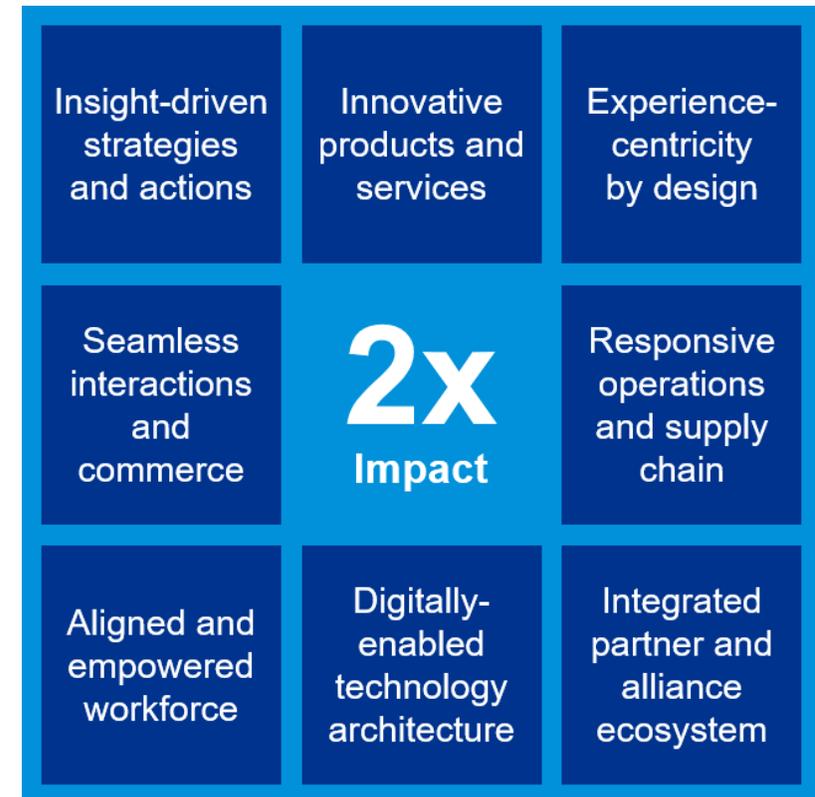
Maturity Assessment per la 'Connected Enterprise'

In sintesi, il nostro approccio prevede di costruire una **Road Map di interventi** per l'ottimizzazione dei processi e delle tecnologie interne all'impresa attraverso una 'autovalutazione', basata su due prospettive:

5 LENTI con le quali analizzare l'impresa

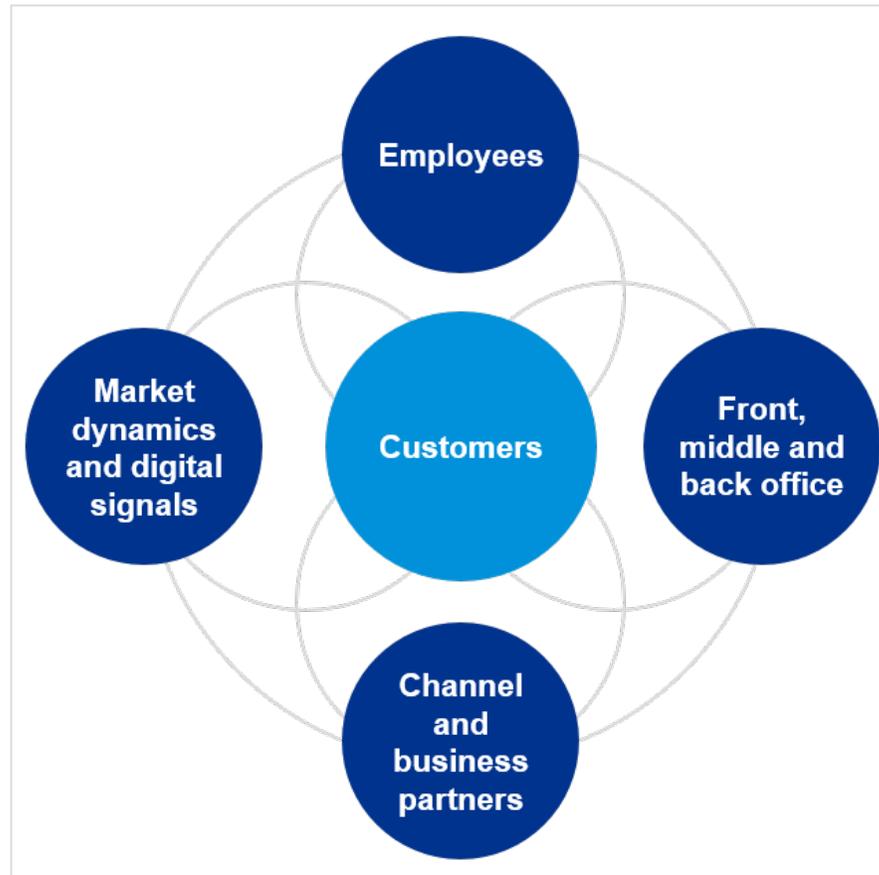


8 COMPETENZE che occorre garantire



Maturity Assessment: focus sulle 5 lenti

5 LENTI con le quali analizzare l'impresa



1. **Clients:** definire o aggiornare le modalità di collegamento ai propri clienti con proposte di valore convincenti, che generino opportunità ed interazioni adeguate;
2. **Employees:** connettere e responsabilizzare i propri dipendenti per mantenere la promessa al cliente favorendo l'entrata di nuove competenze;
3. **Collegando front, middle and back offices** per abilitare, soprattutto attraverso i processi Operation e Supply Chain le aspettative generate verso i clienti;
4. **Business partners:** collegando l'ecosistema dei partner esterni necessari verso una gestione condivisa del livello di servizio proposto al cliente;
5. **Digital signals:** collegando le modalità di erogazione dei servizi ai dati che arrivano dal campo

Maturity Assessment: focus sulle 8 competenze

1. **I dati sono la materia prima fondamentale:** analisi avanzate e approfondimenti attuabili con una comprensione in tempo reale del cliente e del business, per dare forma alle decisioni aziendali integrate;
2. **Sviluppare un portafoglio di servizi innovativi** con proposte di valore convincenti in termini di prezzo e modalità di erogazione segmentando i clienti er target;
3. **Governo delle esperienze mediante progettazione dei nuovi prodotti in funzione anche dei servizi** che si vorranno erogare in modo che il servizio incentivi la vendita del bene e viceversa;
4. Misurare e adeguare cultura e comportamenti a **nuove modalità di interazione e negoziazione con clienti** e potenziali clienti attraverso marketing, vendite e servizi evitando che la vendita del bene *'cannibalizzi'* la vendita del servizio;
5. **Ripensare i processi Operations e Supply Chain** per allinearli alle nuove esigenze dei servizi eventualmente ridefinendo i punti di disaccoppiamento tra pianificazione ed esecuzione per le fabbriche e per l'erogazione dei servizi;
6. Costruire **un'organizzazione e una cultura incentrate sul cliente e sul servizio** che ispirino le persone a mantenere la promessa del cliente e aumentare le prestazioni aziendali;
7. Pensare a **piattaforme tecnologiche abilitanti intelligenti ed agili**, consentendo soluzioni sicure, scalabili ed economiche;
8. **Coinvolgere, integrare e gestire terze parti** per aumentare la velocità di immissione sul mercato, ridurre i costi, mitigare i rischi e colmare le lacune di capacità per mantenere la promessa del cliente.

8 COMPETENZE che occorre garantire



Quadro di sintesi preliminare per una road map

Esemplificativo
(da personalizzare su ogni singola impresa)

Ogni azienda dovrebbe avviare una analisi individuale per identificare le aree a priorità di crescita...

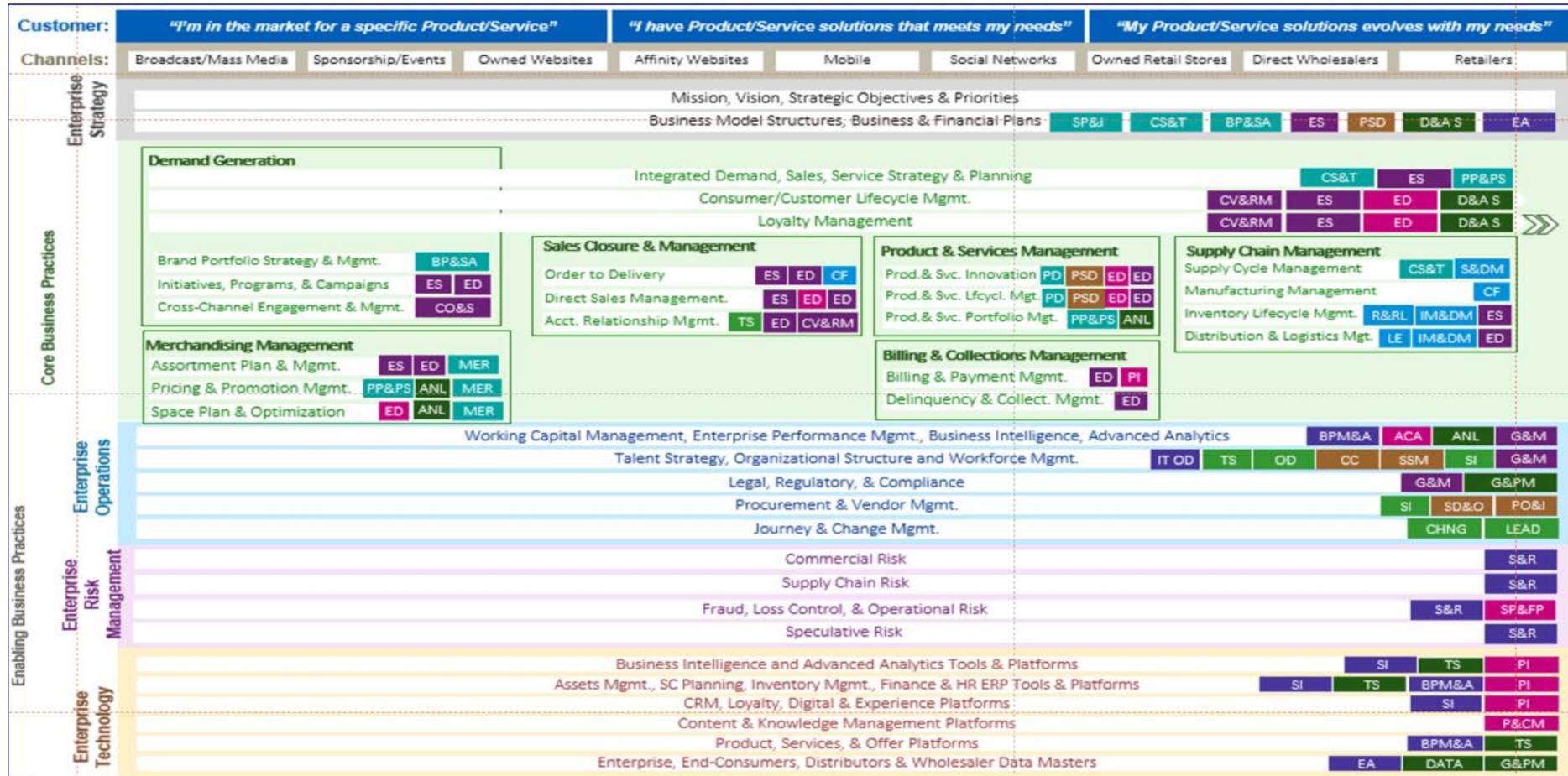
	8 critical capabilities	5 sub-capabilities per critical capability				
	1. DATA & ANALYTICS	Recupero dati su Parco Installato come patrimonio aziendale	Sviluppo KPI e analitiche su base installata	Definizione dati di campo / sensori per strategie future	Modello dati e data governance D&A Strategy Analytics	Governance & Performance Mgmt
	2. PORTAFOGLIO SERVIZI INNOVATIVO	Razionalizzazione Portafoglio Servizi su esigenze Clienti	Segmentazione clienti e Regole di ingaggio	Definizione pricing & Costing	Servizi Innovativi e Processo di Sviluppo	Strategic Planning & Investment
	3. GOVERNO EXPERIENCE	Customer Esperienze per bilanciare Prezzi, costi sostenuti e valore percepito	Ripensamento dell'organizzazione in funzione della Customer Experience	Segmentazione clienti e listini prezzo. Segmentazione canali	Consumer Value & Relationship Mgmt Misurazione KPI e SLA	Prezzo di vendita riconosciuto anche su vendita del bene?
	4. INTERAZIONE CLIENTE E GESTIONE CRM	Definizione modalità di gestione diretta della relazione con il cliente	Comprendere con continuità i bisogni cliente	Misurazione dei SLA e KPI di soddisfazione clienti	Security, Privacy & Fraud Prevention	Disegno dei nuovi servizi in base alle esperienze cliente
	5. OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN	Sourcing & Distribution Network Model	Gesione del punto di disaccoppiamento tra Spare Parts demand planning e produzione ordinaria?	Consumer Fulfilment (Cost-Service Trade-Off)	Supply Chain & Logistics Execution	Returns & Reverse Logistics
	6. CULTURA & ORGANIZZAZIONE	Assegnazione e coordinamento rete vendita	Disegno organizzazione interna alla BU Talent Strategy (Organisation Design)	Rete vendita dedicata	Innesto della cultura della vendita e gestione dei servizi	Service Integration
	7. Digitally Technology architecture	Definizione nuovi fabbisogni informatici	Nuova ICT Enterprise Architecture	Cyber Security & Risk	BPM & Automation	IT Organization Design
	8. PARTNERSHIP & ECOSISTEMI	Identificazione delle competenze esterne necessarie	Network e consorzi per potenziare presidio competenze e mercati	Definizione strumenti finanziari	Partner Strategy, On-boarding & Integration	Culture Change Shared Services Model

Percorsi evolutivi per le aziende: la Connected Enterprise

Impresa in una pagina: l'incrocio con i processi

Esemplificativo
(da personalizzare su ogni singola impresa)

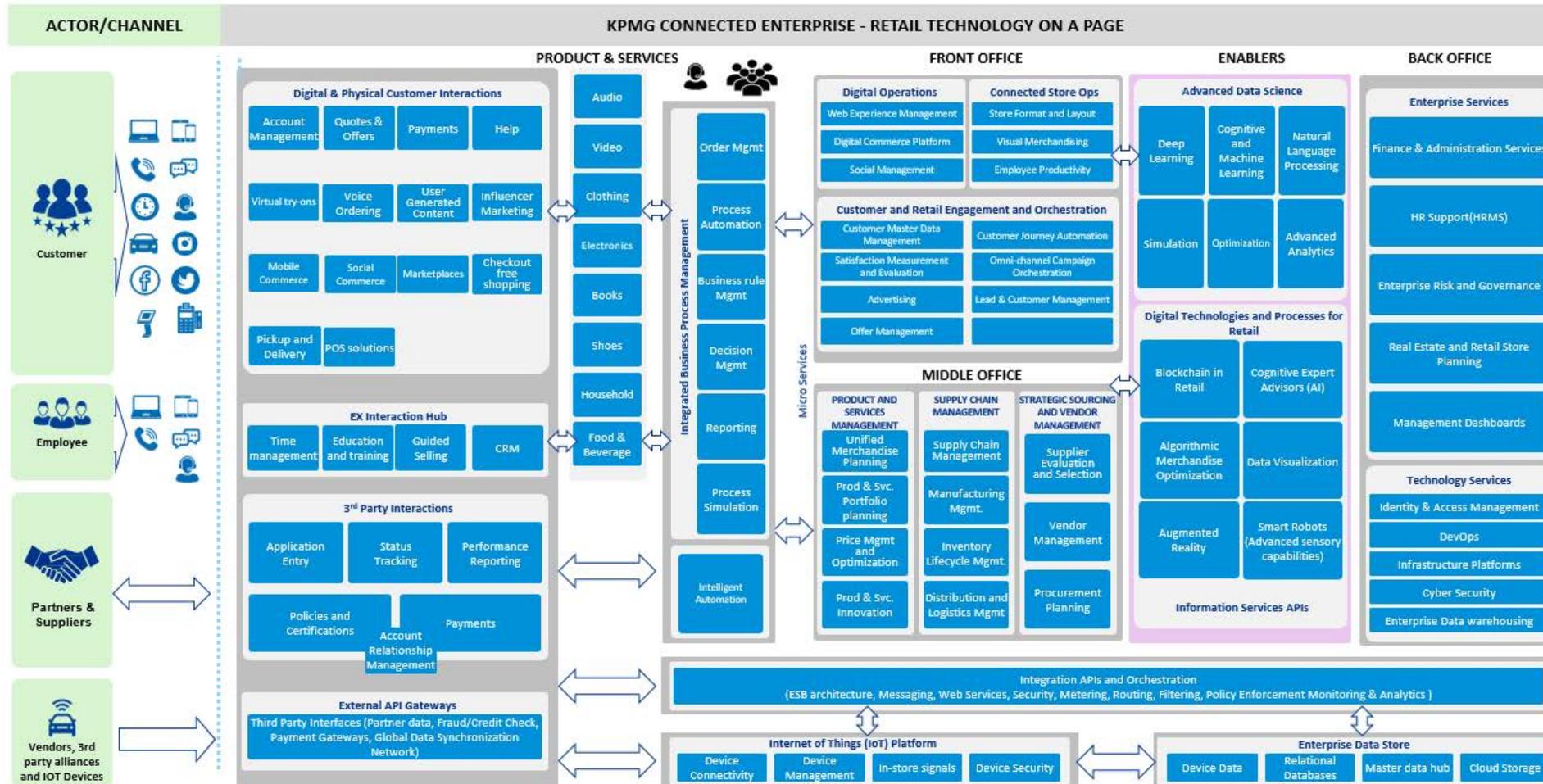
...incrociare le suddette aree con i principali processi e presidi organizzativi da far evolvere per ottenere un Target Operating Model di riferimento...



Percorsi evolutivi per le aziende: la Connected Enterprise Impresa in una pagina: Tecnologia

Esemplificativo
(da personalizzare su ogni singola impresa)

...ed identificando poi le principali necessità in termini di evoluzione delle architetture informatiche.





Conclusioni



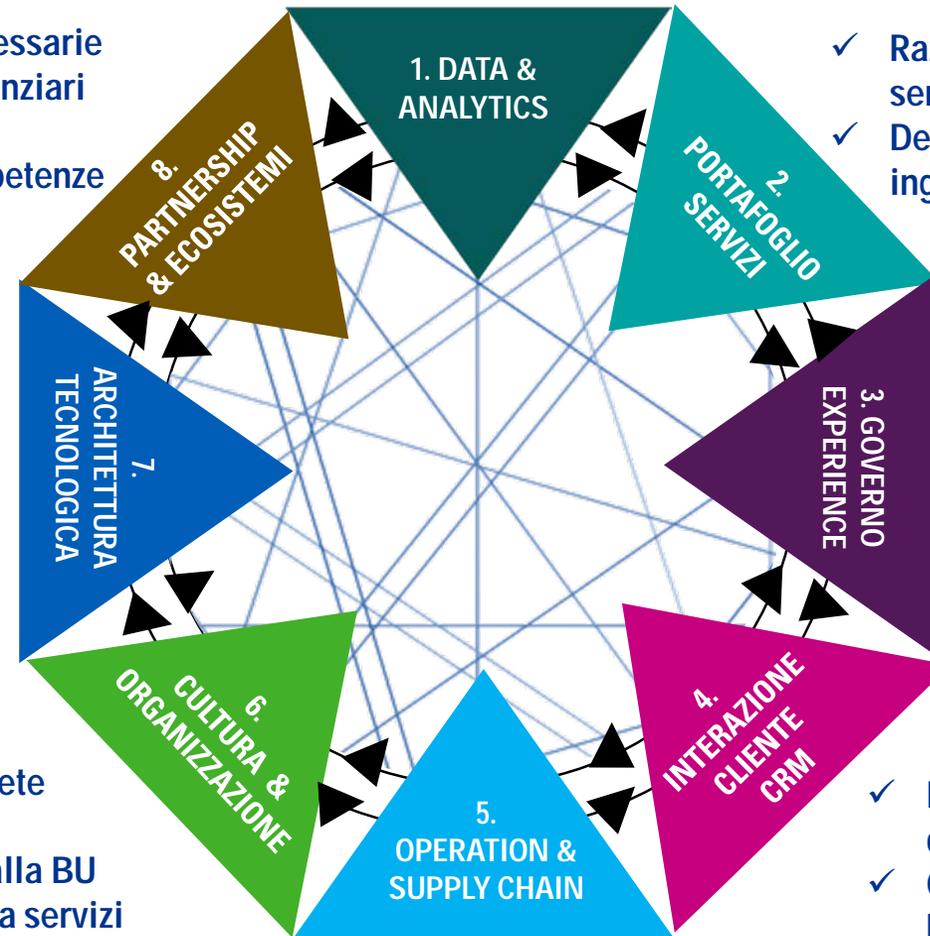
Aree di crescita

- ✓ Recupero Base Installata
- ✓ Sviluppo KPI e analitiche su base installata
- ✓ Definizione dati di campo / sensori per strategie future
- ✓ Modello dati e data governance

- ✓ Identificazione delle competenze esterne necessarie
- ✓ Definizione strumenti finanziari
- ✓ Network e consorzi per potenziare presidio competenze e mercati

- ✓ Definizione nuovi fabbisogni informatici
- ✓ Cyber Security

- ✓ Assegnazione e coordinamento rete vendita
- ✓ Disegno organizzazione interna alla BU
- ✓ Cambiamento culturale vs vendita servizi



- ✓ Razionalizzazione portafoglio servizi
- ✓ Definizione pricing e regole di ingaggio cliente

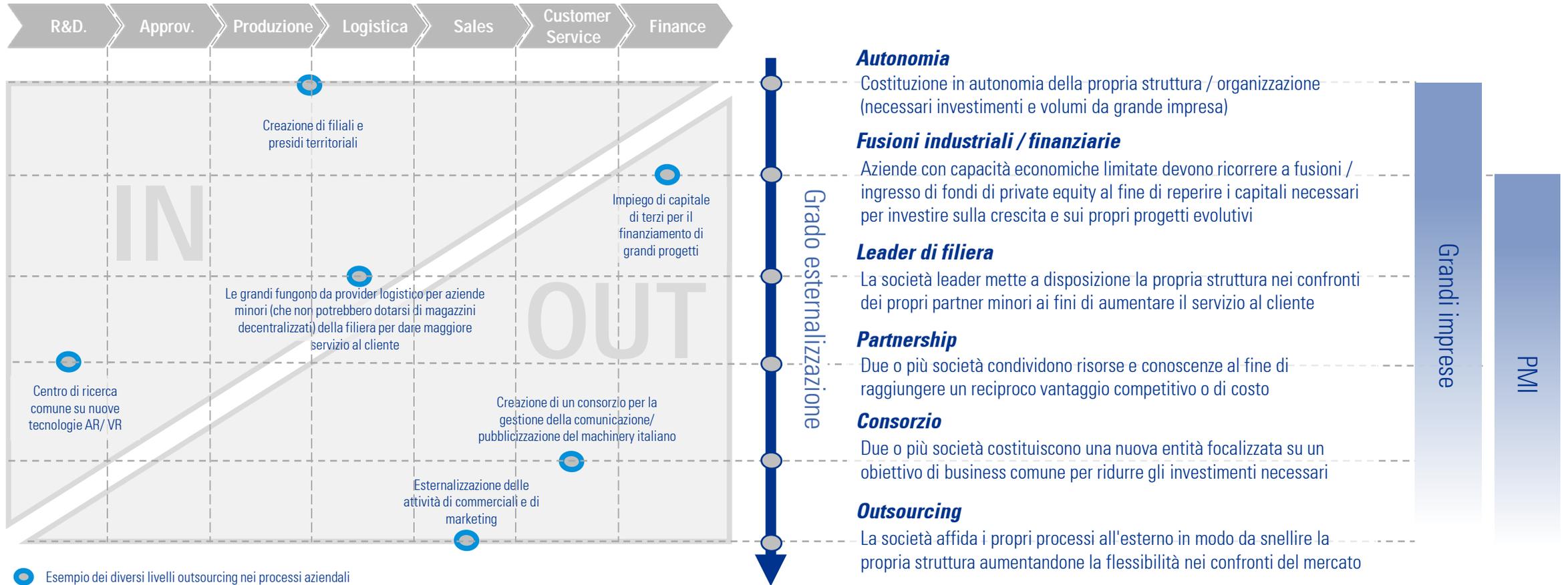
- ✓ Governo Customer Experience
- ✓ Ripensamento dell'organizzazione in funzione della Customer Experience
- ✓ Segmentazione clienti e listini prezzo

- ✓ Definizione modalità di gestione diretta della relazione con il cliente
- ✓ Comprendere con continuità i bisogni cliente
- ✓ Misurazione dei SLA e KPI di soddisfazione clienti

- ✓ Ottimizzazione network logistico
- ✓ Gestione punto disaccoppiamento
- ✓ Demand planning Customer Service

Per evolvere da subito la propria struttura da After Sales a Customer Service e predisporre alle evoluzioni del mercato per le aziende sarà **necessario** acquisire nuove competenze e adattare le proprie organizzazioni. Di seguito le SFIDE del percorso evolutivo

Possibili evoluzione dei modelli operativi



Le sfide e i trend che il mercato presenta richiedono investimenti ed evoluzioni interne e di settore. L'aspetto dimensionale può diventare un ostacolo alla crescita, fattore imprescindibile per la competizione sul mercato globale. I presenti modelli operativi possono rappresentare **modalità di collaborazione vincenti se guidate da obiettivi condivisi.**

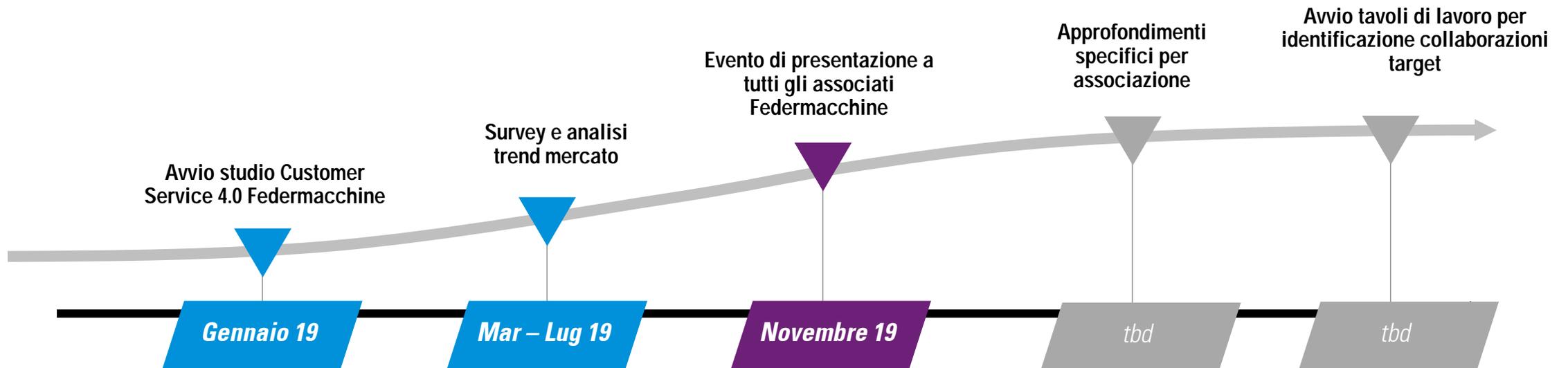
Prossimi passi

Il progetto avviato da Federmacchine ha permesso di analizzare lo **stato dell'arte del settore e delle aziende** coinvolte.

Sono state **evidenziate le sfide e le significative opportunità** che il Customer Service può offrire, avviando progetti di crescita e innovazione.

Di seguito alcuni spunti su come avviare i percorsi, per associazione o per gruppi

- Focalizzazione della ricerca sulle singole associazioni / settore
- Creazione di tavoli di lavoro tra aziende che desiderino identificare delle aree di co-investimento
- Condivisione e approfondimento su singole aziende per avviare percorso di trasformazione interna





Andrea Bontempi

Partner

Management consulting
Customer & Operations,

KPMG Advisory S.p.A.
Via Innocenzo Malvasia, 6
BOLOGNA, 40131
Tel +39 051 4392611
Mobile +39 348 0114117
abontempi@kpmg.it

Paolo Lombardi

Manager

Management consulting
Customer & Operations,

KPMG Advisory S.p.A.
Via Innocenzo Malvasia, 6
BOLOGNA, 40131
Tel +39 051 4392611
Mobile +39 348 3080373
plombardi@kpmg.it

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2019 KPMG Advisory S.p.A., an Italian limited liability share capital company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.