



After Sales. Un percorso verso l'eccellenza.

Workshop-Vendere il post vendita

Abstract

Il servizio post-vendita rappresenta oggi un modo efficace per differenziarsi dai concorrenti e fidelizzare il parco clienti, ma è anche un buon veicolo per generare ricavi e profitti lungo l'intero ciclo di vita dei prodotti.

Per trasformare il post vendita in un vero e proprio centro di profitto, le aziende devono tuttavia far fronte a molte sfide.

Fin dai primi anni 2000 Festo ha iniziato le prime sperimentazioni su questo tema e nel 2005 è nato il percorso Technical Service, nel 2009, primo in Italia, il percorso per Responsabili After Sales.

Negli anni sono stati avviati numerosi progetti di consulenza fino ad arrivare nel 2013 alla creazione di una vera e propria Business Unit.

A conferma dell'attenzione crescente da parte delle aziende verso le opportunità che il business dell'After Sales può generare, la practice After Sales di Festo Consulting ha proposto nel marzo 2013 una survey dal titolo

"After Sales: un percorso verso l'Eccellenza".

Dalla survey sono emersi una serie di temi "caldi" nella prospettiva dei partecipanti. Il tema prioritario è stato quindi oggetto del primo workshop :

Vendere il post vendita: Sales & Marketing nell'After Sales.



Il 28 febbraio 2013 è stato inviato ai nostri clienti un breve questionario, con l'obiettivo di conoscere cosa era veramente importante per il management del post vendita e soprattutto quali erano, dal loro punto di vista, le priorità. Sono stati raccolti 300 questionari.



In rilievo ... a pag 6

"Appunti ...
dalla conferenza di
Copenhagen"

15 novembre 2013

10.00-13.00 in Festo Assago
Via E. Fermi 36/38, Milano

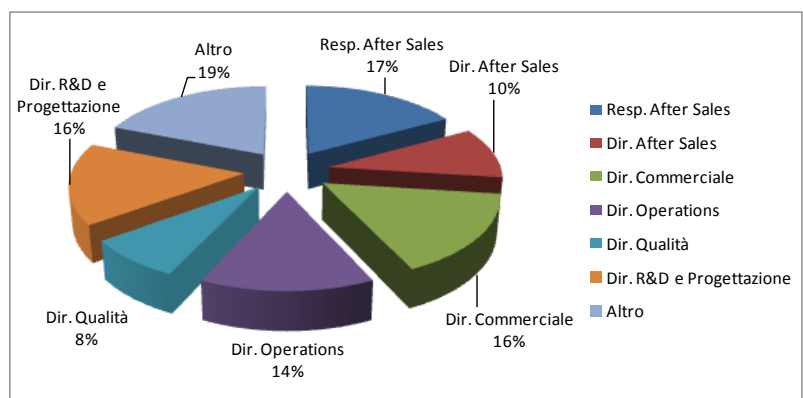
La partecipazione è riservata ad
un numero limitato di partecipanti
ed è soggetta a conferma:

giuseppina.civardi@it.festo.com

La survey ...

Dalla survey è emerso un tema dominante su tutti: **la vendita del post vendita.**

Il campione dei rispondenti evidenzia come il tema è di interesse per più finzioni aziendali, data la pervasività del processo in azienda.





I risultati della Survey:

Post Vendita nella prospettiva dei nostri clienti

Survey: campione di 300 rispondenti

"promuovere una riflessione sul post vendita nelle sue diverse prospettive ed il primo passo consiste nel suo diretto coinvolgimento nella selezione degli argomenti da affrontare nei workshop"

61%	Vendere il post vendita: Sales & Marketing nell'After Sales
59%	Identificazione dei KPI e la creazione di indicatori per il service
56%	L'Organizzazione del Servizio Tecnico e la sua gestione
53%	Interconnessioni con altre funzioni (R&D ed Ufficio Tecnico, Operations & Supply Chain, Acquisti, Sales)
32%	La gestione dei ricambi nell'After Sales
26%	Installation & Commissioning

Il workshop

Con grande soddisfazione del team Festo, al Workshop hanno aderito inizialmente oltre **180 persone**. Per tener fede all'idea iniziale, di **far lavorare i partecipanti** in modo attivo, sono state organizzate tre sessioni di lavoro.

Cogliamo l'occasione per ringraziare i partecipanti che hanno, con generosità ed entusiasmo, condiviso le loro difficoltà ed il loro punto di vista.

Un ringraziamento particolare alla testimone, la **Dottorssa Marcella Montelatici di Trumpf Italia** che ha saputo declinare il tema della vendita del post vendita con estrema efficacia.



LE DATE

Milano 10 maggio 2013

Padova 12 giugno 2013

Milano 21 giugno 2013

I NUMERI

140 aziende

180 partecipanti

9 gruppi di lavoro

500 "opinioni" metaplan

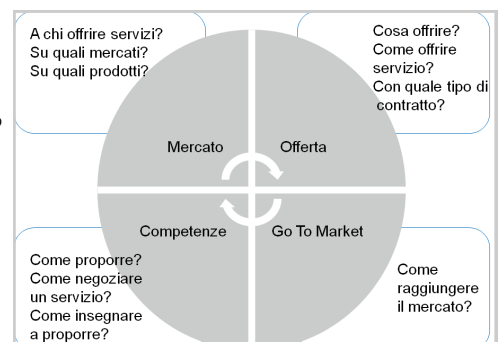
Il format.

Per garantire la massima interattività è stato scelto di utilizzare la tecnica del metaplan.

Al fine di semplificare la prospettiva sono state identificate quattro aree, su cui i partecipanti sono stati chiamati a riflettere, dopo aver condiviso che ogni fase è ricca di ostacoli e vere e proprie trappole che de-focalizzano lo sforzo o a volte lo rendono anche controproducente.

La tecnica del metaplan

Il Metaplan, tecnica di facilitazione basata sulla visualizzazione nata nel 1972 in Germania, è molto utilizzata nella gestione dei gruppi di lavoro. Si basa sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate le problematiche emerse e delle possibili soluzioni.

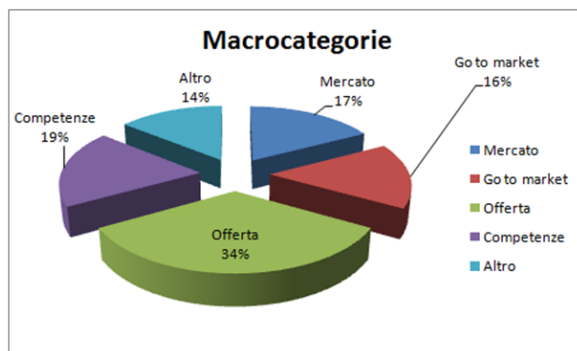


La sessione di apertura

Dottorssa G. Civardi
Responsabile Practice
After Sales

Le prime evidenze

Dai lavori fatti in piccoli gruppi sono emerse numerose considerazioni in merito al **portafoglio di offerta** (34% dei commenti). Una delle ragioni per cui l'offerta è particolarmente critica è la complessità del portafoglio servizi tipica del post vendita.



Riuscire a standardizzare l'offerta ed a renderla chiara e tangibile non è semplice. Altro tema ampiamente discusso è stata la contrattualistica e la gestione delle garanzie ovvero come fare a descrivere un contratto che definisce bene ruoli e responsabilità.

Molti i commenti sulle **competenze** (19% dei commenti) ed in particolar sullo sviluppo delle competenze dei professional. Emersa con vigore anche la centralità delle competenze manageriali dei ruoli che guidano l'after sales, in particolare come le scelte e le decisioni della loro funzione impattano gli aspetti economico finanziari dell'azienda. Altro tema chiave, dove il dibattito è stato particolarmente acceso, "come fare ad instillare la **cultura del servizio**".

A seguire sono stati discussi i temi legati al **mercato** (17% dei commenti), con un focus particolare sui clienti, sull'analisi della base installata, e come, nel caso di canali indiretti, sia più difficile vendere il post vendita, segmentare il mercato, conoscere il cliente, tracciare e capire in che misura la base installata è ancora operativa.

Infine i team hanno discusso il tema del **go to market** (16% dei commenti), cercando di mettere a fuoco quale modello di vendita è più opportuno per il post vendita, di dirimere l'eterna diatriba legata a chi guida l'organizzazione del service e quale coerenza deve esistere tra indicatori del service e indicatori commerciali.



La testimonianza .

**Dottorssa M. Montelatici
Trumpf Italia**

**"Per attirare
l'attenzione del
lettore, inserire
qui una
citazione o una
frase tratta dal
testo."**

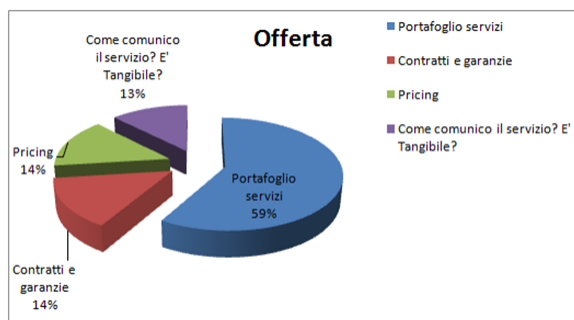


Le aree di lavoro: l'offerta

Come sopra evidenziato l'offerta si è posizionata al primo posto alimentando per il 34% le argomentazioni.

All'interno di questa discussione più della metà delle argomentazioni afferiva

al **portafogli servizi** – come costruire un catalogo servizi, come mantenerlo, come fare per rendere trasparente l'offerta verso il cliente, come assicurarne l'innovazione e la standardizzazione a livello globale.



Tema oggetto di animate discussioni è stata la parte **contratti e la gestione delle garanzie** – prevalentemente dovute alla complessità del processo ed alla definizione delle responsabilità man mano che l'offerta diventa più complessa. In merito al **pricing** si è cercato di condividere come definire il "price level" adeguato (per poter



I lavori di gruppo

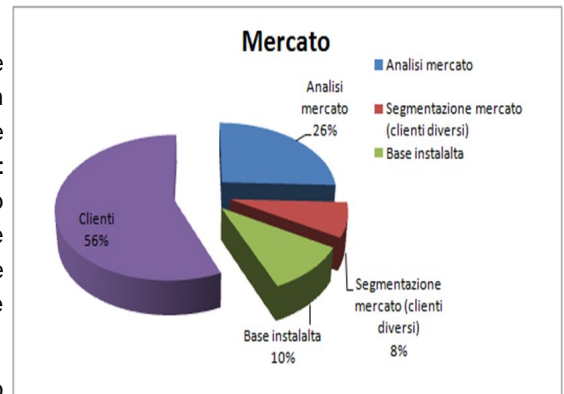
guadagnare nei limiti "accettati" dal mercato), come fare per **passare da gratis a pagamento** e come fare per gestire la marginalità considerando che si tratta di un servizio, quindi per sua natura è facile cadere in costi maggiori di quanto a priori stimato. Una parte della discussione è stata centrata sul tema della concorrenza low cost generata da mercati che si stanno impoverendo.

Sempre in tema di portafoglio di offerta la discussione si è infine concentrata su come **comunicare il servizio** e come trasferire al cliente la consapevolezza di quello che gli sto dando. Alcuni spunti interessanti sono stati condivisi in merito a quali strumenti promozionali (brochure e immagine strutturata dell'After sales). In quest'ambito la percezione condivisa è di una mancanza di una struttura di marketing adeguata per promuovere i servizi.

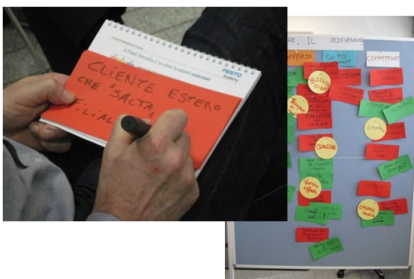


Le aree di lavoro: Il mercato

Parlando di mercato, più subito che gestito, nell'opinione di molti, la parte prevalente della discussione ha avuto a che fare con il **cliente**: come monitorare la soddisfazione o l'insoddisfazione, come conoscere le aspettative ed ascoltare la voce del cliente, come capirne le esigenze.



Un argomento interessante è stato come **guidare la propensione al cambiamento di clienti poco reattivi**. Ampia discussione è stata riservata a come affrontare clienti che pretendono servizi gratuiti, e questo tema rimanda alla gestione del prezzo. Altra area interessante emersa dal dibattito è stata **l'analisi del mercato** e di come fare a gestire clienti sempre più "poveri", come affrontare una concorrenza qualificata (ex dipendenti) e concorrenziale (piccole imprese con costi orari ridotti) ed infine come fare i conti con un mercato globale, diverso per esigenze dimensioni ampiezza, ... Poco tempo invece è stato dedicato alla **gestione della base installata ed alla segmentazione del mercato**.

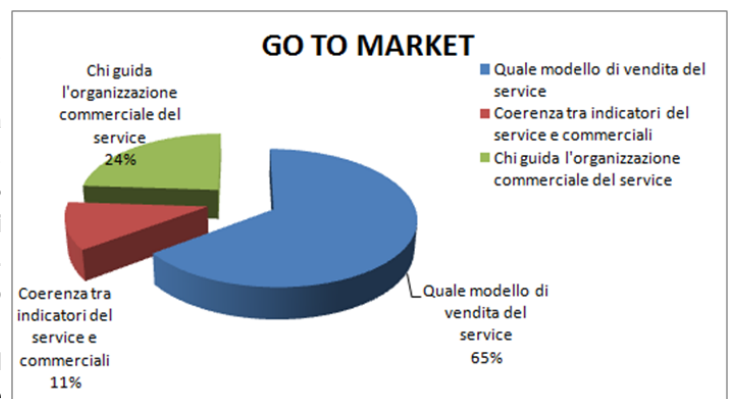


Le aree di lavoro: Il Go TO Market

I lavori di gruppo



Il go TO market pesa per il 16% dei commenti. Qui la discussione è stata centrata per il 65% sul **quale modello di vendita del service**. Molto tempo è stato dedicato al dibattito di **"chi vende il service"**; una rete diversa da quella del

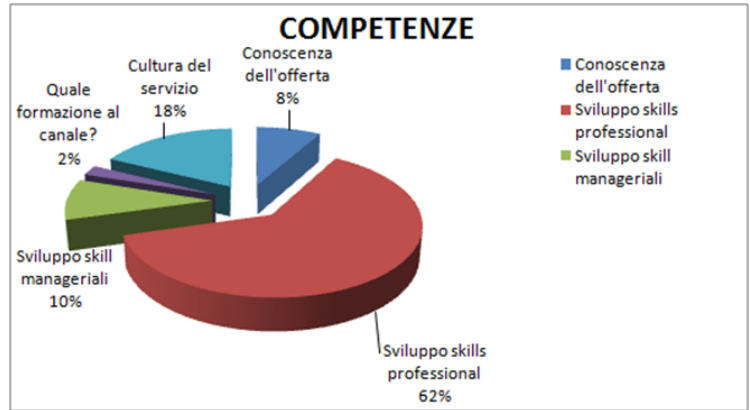


prodotto, la struttura del servizio di assistenza, dei venditori dedicati,... Nei fatti queste riflessioni sono state generate da una serie di problemi che i partecipanti hanno condiviso legati all'atavico conflitto tra venditori e tecnici. Altro argomento "caldo" legato al go-to-market è **chi guida l'organizzazione commerciale del service** e soprattutto il tema del processo commerciale del service. In particolare **quando vendere il service**, se dopo il commissioning, se con la macchina, ed il difficile rapporto con il cliente, anche in termini di interlocutori quando si cerca di vendere i servizi.



Le aree di lavoro: le competenze

Sul totale dei commenti le competenze si sono posizionate al secondo posto con il 19% dei commenti raccolti dai gruppi di lavoro. Più della metà della discussione ha avuto a che fare con lo sviluppo delle **competenze professionali**. In quest'ambito le discussioni sono state centrate sulle competenze professionali, ma soprattutto relazionali e commerciali dei tecnici. Una fetta importante delle riflessioni è legato al tema del costo della formazione tecnica, della formazione dei giovani e della pianificazione delle competenze professionali nel tempo.



Molto tempo è

stato poi dedicato al problema di come diffondere la **cultura del servizio** – questa discussione è stata prevalentemente centrata su come passare da una visione prodotto centrica ad una visione cliente centrica.

Non poteva passare in secondo piano il tema dello sviluppo delle **competenze manageriali** - in particolare alcune lacune legate alla gestione delle persone, tenendo conto che molti manager del post vendita nascono dal campo e

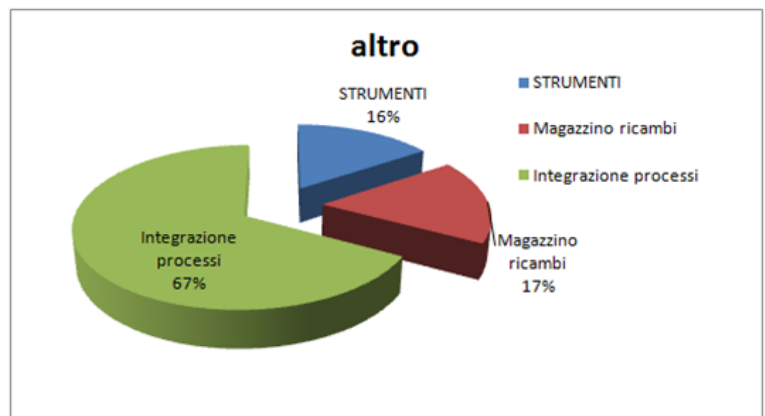
alcune competenze legate alla capacità di correlare indicatori finanziari alle proprie decisioni operative .



Altro

L'ultima area di attenzione che esula dai quattro pilastri su cui è stato deciso di focalizzare i gruppi di lavoro (mercato-offerta-go to market-competenze), ma che nella prospettiva dei partecipanti merita di essere rilevata a parte, è il tema della integrazione tra processi, il tema degli strumenti a supporto del post vendita e la gestione magazzino ricambi.

La parte più significativa su cui si sono concentrati i commenti è stata **l'integrazione tra processi**, in particolare l'integrazione con l'ufficio tecnico e la ricerca e sviluppo. Sono stati messi a fuoco diversi argomenti tra i quali la scarsa reattività dell'engineering sul problema after sales, il coinvolgimento del team di after sales nello sviluppo prodotto ed infine la formazione su nuovi prodotti anche durante la progettazione, non solo a ridosso del lancio sul mercato.



Non poteva mancare la discussione in merito al **magazzino ricambi** ed alle problematiche riconducibili alla obsolescenza dei componenti, alla necessità di ridurre il circolante, fino ad arrivare a riflettere sulla necessità di dedicare una supply chain ricambi organizzata e strutturata. Infine si è parlato degli strumenti necessari per gestire il complesso processo di post vendita.

In tal senso ci si è soffermati sugli strumenti tecnologici che oggi permettono una rapida consultazione tramite smartphone e ipad. Questi strumenti semplificano l'accesso ai dati e permettono un facile monitoraggio delle attività più gravose. Sempre in quest'ambito si è discusso come le nuove tecnologie possano supportare la formazione remota.

La testimonianza TRUMPF Homberger Srl



Testimonianza

Dottorssa M. Montelatici
Direzione TRUMPF Homberger Srl,
filiale italiana del Gruppo TRUMPF

La filiale italiana di Trumpf è stata la prima a sentire la necessità di valorizzare il post vendita nell'ambito del gruppo.

1. Il post vendita è un servizio strategico per il cliente
2. Il servizio utilizza risorse costose e pregiate
3. Il team Trumpf è in grado di risolvere il 60% delle criticità via telefono o telediagnosi.

Le prime riflessioni nascono nel 2001 dall'analisi dei costi e da alcune semplici constatazioni: Ben presto l'Italia è diventata una best practice per la casa madre tedesca.

TRUMPF in breve

Macchine utensili per la lavorazione flessibile della lamiera e del tubo.

Sorgenti e impianti laser per applicazioni industriali.

Tecnologia medica per sale operatorie e terapia intensiva.

Generatori per processi altamente tecnologici.



Tavolo di lavoro "in azienda"

"vendere il post vendita: sales & marketing nell'after sales"

Restituzione in azienda, attraverso un tavolo di lavoro con il management, per discutere in modo approfondito quanto emerso nelle sessioni di lavoro avvalendosi di "benchmark" per capire in concreto le opportunità che il post vendita può offrire.



Appunti ... dalla conferenza di Copenhagen.

Assago, 15 novembre 2013 - 10.00—13.00

Con l'idea di diffondere la "cultura" del post vendita abbiamo deciso di condividere con i nostri clienti le evidenze emerse dalla conferenza internazionale sul post vendita **"After:Market Business Platform 2013"**

che si è tenuto a Copenhagen dal 23-25 ottobre 2013.



Prossimo Workshop 2014

Work in progress ...



NEWS
NEWS
NEWS
NEWS
NEWS
NEWS
NEWS

