



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
ENTREPRENEURSHIP & INNOVATION**

**TESI DI LAUREA**

**SALES TRANSFORMATION:  
THE IMPACT OF SERVICIZATION AND DIGITAL TOOLS  
ON B2B MANUFACTURING COMPANIES**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Marco Paiola**

**LAUREANDA: Sara Michelotto**

**MATRICOLA N. 1177647**

**ANNO ACCADEMICO 2019 – 2020**



Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

*The candidate declares that the present work is original and has not already been submitted, totally or in part, for the purposes of attaining an academic degree in other Italian or foreign universities. The candidate also declares that all the materials used during the preparation of the thesis have been explicitly indicated in the text and in the section "Bibliographical references" and that any textual citations can be identified through an explicit reference to the original publication.*

Firma dello studente

---



*“When a finger points at the moon,  
The fool looks at the finger”*

*Chinese proverb*



## Table of contents

Figures.....	9
Tables.....	9
1. Introduction.....	11
2. Theoretical background.....	13
2.1. Sales strategies for manufacturing companies and service-led growth.....	13
2.1.1. Premise – a change in the business logic .....	13
2.1.1. The evolution of the salesforce: automation and relationship-based models .....	14
2.1.2. From transactional to relational selling: value-based differentiation in business .....	17
relationships .....	17
2.1.3. The increasing complexity of servitization.....	19
2.1.4. Strategies for manufacturers competing through service and the role of salespeople ..	20
2.1.5. Challenges related to complex offerings sales .....	23
2.2. Salesforce analysis .....	24
2.2.1. Demographic composition .....	24
2.2.2. Competences required for selling complex offerings .....	24
2.2.3. Training and development .....	27
2.2.4. Compensation.....	28
2.3. Digital tools supporting the change.....	29
2.3.1. Social media usage in B2B sales.....	29
2.3.2. Social media opportunities and capabilities required .....	30
3. Methodology.....	35
3.1. Preliminary investigation .....	36
3.2. Company selection .....	36
3.3. Protocol .....	37
3.3.1. Semi-structured interviews .....	37
3.3.2. Surveys.....	38
3.3.3. Triangulation – secondary data .....	38
4. Findings and discussion .....	39
4.1. Italian B2B manufacturing salesforces: the scenario .....	39
4.1.1. Salespeople: limits and potentialities.....	39
4.1.2. Traditional business models: the need of a new perspective .....	40
4.2. Qualitative cross-case analysis: case description .....	42
4.2.1. Company A .....	43
4.2.2. Company B .....	43
4.2.3. Company C .....	43

4.2.4.	Company D .....	44
4.2.5.	Company B' .....	44
4.2.6.	Company C' .....	44
4.3.	Salesforce organization and focus .....	45
4.3.1.	General considerations on the salesforce composition .....	45
4.3.2.	Organizational implications. Parallel salesforces, new roles, and sales teams .....	46
4.3.3.	Hurdles to the usage of digital tools and service-based offerings.....	49
4.3.4.	Capabilities and skills required to sell complex offerings .....	54
4.3.5.	Salesforce organizations: skill gaps and service culture .....	59
4.4.	Service development .....	62
4.4.1.	Customers and salesforce involvement.....	62
4.4.2.	The role of partnerships and other external collaborations.....	64
4.4.3.	Challenges related to service-based business models .....	65
4.5.	Digital transformation .....	67
4.5.1.	Digital tools usage in the sales process .....	67
4.6.	Social media .....	68
4.6.1.	Level of adoption and preferred channels.....	69
4.6.2.	Social media impact on sales .....	72
5.	Conclusion .....	75
	Appendix 1: Interview outline – Salesforce management .....	79
	Appendix 2: Interview outline – Social media usage .....	80
	Appendix 3: Survey – Salesforce management .....	81
	Appendix 4: Survey – Social media usage.....	82
	Appendix 5: Codification of companies' interviews .....	83
	Company A .....	83
	Company B .....	94
	Company C .....	103
	Company D .....	118
	Company B' .....	134
	Company C' .....	142
	References.....	143
	Sitography .....	149



## Figures

Figure 1 – The seven steps of selling .....	15
Figure 2 – Stages in the salesforce evolution.....	16
Figure 3 – Framework of value-based solution selling.....	18
Figure 4 – Evolving services over time .....	21
Figure 5 – Service salesforce characteristics .....	25
Figure 6 – The evolution of sales towards professionalization.....	26
Figure 7 – Capabilities to deliver sustainable customer solutions .....	27
Figure 8 – Coaching process.....	28
Figure 9 – Social media opportunities and capabilities .....	30
Figure 10 – Social media objectives and barriers .....	32
Figure 11 – Italian companies’ presence on social media .....	32
Figure 12 – Credibility on social media.....	33
Figure 13 – Limits and potentialities detected by the experts involved.....	39
Figure 14 – Product-related services vs product as a service perspective .....	40
Figure 15 – Parallel vs integrated sales structure.....	41
Figure 16 – Organizational chart (limited to the sales functions).....	46
Figure 17 – New organizational roles implied by servitization .....	48
Figure 18 – Hurdles to digitally based service business models.....	50
Figure 19 – Survey on the characteristics for solution selling.....	54
Figure 20 – Capabilities for service emerged from the interviews .....	58
Figure 21 – Service culture and growth .....	60
Figure 22 – Service development model.....	62
Figure 23 – Challenges related to service-based business models.....	65
Figure 24 – Social media usage .....	69
Figure 25 – Frequency of contents publication.....	71
Figure 26 – Main purposes of social media usage .....	72
Figure 27 – Implications of service-based business models growth on sales organizations .....	76

## Tables

Table 1 – Key differences between value capture and value creation-focused strategies .....	14
Table 2 – Transactional vs relational selling .....	17
Table 3 – Strategies for service orientation .....	22
Table 4 – Personality traits of hybrid offerings salesforce .....	22
Table 5 – Comparison of the main social media platforms .....	34
Table 6 – Experts interviews: consultants.....	36
Table 7 – Experts interviews: scholars .....	36
Table 8 – Companies outline .....	37
Table 9 – Companies’ informants and interviews details.....	38
Table 10 – Service advancement and reason of interest for the selected cases .....	45
Table 11 – Sales organization and focus.....	45
Table 12 – Managerial issues identified .....	53
Table 13 – Key findings and main contrasts.....	75



# 1. Introduction

The introduction of new technologies and the availability of connected and smart products is deeply changing the manufacturing industry. Companies are seizing the opportunity to differentiate themselves and compete worldwide combining the industrial expertise with new digital and technological capabilities. They are exploring the new world of connected services, often co-created with lead customers and supported by skilled partners, but once they are ready to go on the market they face a major hurdle: their sales force.

The academic literature presents several articles regarding servitization-related topics, including the resources and capabilities required to provide complex offerings, the implications on business models, and the related challenges. Nowadays, manufacturers seem to be aware of the differences between selling their traditional products and offering complete solutions to their customers. However, the overall profitability is uncertain and firms mainly adopt an exploratory strategy: a company cannot suddenly stop selling its product, but needs to exploit its well-established stream of revenues while exploring new business models.

For a long time now, extensive literature has been produced on sales-related arguments. Even though marketing strategies and sales processes have been explained with several different approaches, selling behaviours linked to success in the past, are not necessarily the right behaviours for today's selling environment. A general trend in favour of relational and consultative sales has emerged, as opposed to the previous transaction-based attitude. This works in favour of complex offerings, which typically involve more people and require longer negotiations.

Nevertheless, best practices in sales processes and organizations of companies approaching digital-based service business models have not been clearly codified yet. Manufacturers might decide to organize their salesforce on different levels, adopting at the same time a geographical breakdown and identifying some key account managers. Identifying those who already have at least some of the qualities and skills of a service seller, those who have an attitude open to new unknown paths, is crucial to allocate these people to the specific role of service sellers. The others, those who are good in doing their traditional work, will keep working in their sales area, exploiting the existing market. Alternatively, companies might invest in intensive training to foster the cultural change required by this kind of strategies or, eventually, replace the current salesforce with people characterized by the desired skills.

Scholars increasingly address the theme of social media usage for business purposes. Among the most cited goals of social media strategies in B2B there are the direct connection with end-users, the

increase of brand awareness, the traffic to corporate websites, the generation of leads and sales. However, social media might also be a helpful tool for vendors struggling to find a connection with their clients in proposing the most advanced service. If this is the case, the interaction between sales and marketing becomes crucial.

This thesis investigates the transformation of professional selling in connection with the introduction of digital tools, advanced services, and complex offerings in the manufacturing environment.

The purpose of this research is to integrate the academic debate with observations from practice, to identify a range of approaches adopted according to the different levels of service advancement reached by the companies involved. For these reasons, an exploratory and qualitative case study research was adopted, identifying 4 main case studies, as well as 2 validation cases, involving 16 different informants.

Therefore, the starting point of this thesis is a literature review covering topics related to servitization, sales, digital and social media usage. The main scholars' findings are reported in this chapter, as well as some key trends and figures to provide an overview of the actual salesforce composition and its capabilities, evidencing the gap between theoretical knowledge and its effective practice in daily operations.

With an exploratory approach and to validate the first perceptions of the author, a preliminary investigation involved some scholars and professional consultants, as described in the methodology. The research continued with 7 in-depth interviews in the selected companies, their transcription and codification. Chapter 4 presents the findings of this inductive analysis, with emphasis on the managerial issues related to the introduction of digital-based service offerings and, in the end, on the impact of social media platforms.

The last part of this work is intended to draw conclusions of the cases taken into account, defining some managerial implications, limitations of this study, and suggestions for further research.

## 2. Theoretical background

### 2.1. Sales strategies for manufacturing companies and service-led growth

#### 2.1.1. *Premise – a change in the business logic*

Sales transformation is embedded into a broader change of business logic. The ability to monitor machines, collecting and analysing different kinds of data, opens up to new possibilities for manufacturing companies, which results in a shift towards different business models where the core does not consist in the product anymore, but in the services connected to it. The digitalization of industrial operations lays the foundation for new services, which, according to Töytäri (2018), are still far from an active demand. In the scholar's opinion, this means that the seller should assume the responsibility of promoting the usage of data for activities such as diagnostic, predictive maintenance, performance benchmarking.

Companies are not suddenly abandoning their core production, they start exploring new possibilities and different streams of revenues to develop their business, while exploiting what they do best: producing machines and equipment. It will not be an overnight change (Huikkola et al., 2016). Even though there are companies who have been able to make use of sensors and connectivity to improve their products offering new services, most of them still struggle to find the way to exploit these new opportunities. Shifting from product to service, manufacturers will have to take some new risks and, especially when it comes to digital services, customers might not be truly prepared for this new journey.

A major hurdle for many manufacturing companies having developed smart products and connected services is how to deal with a salesforce who keeps doing what they do best: selling the traditional products. Even when a company overcomes the service paradox (Gebauer, 2005), inculcating a service culture may be the primary barrier to gain from service offerings. As product and price are decreasing their relative importance, suppliers search for new sources of competitive advantage in collaborative relationships with their customers (Ulaga & Eggert, 2006). With the aim of becoming key suppliers among the many qualified ones, manufacturers might differentiate themselves by lowering their customer's costs or by providing benefits, as the increasing service offering would suggest. Ulaga and Eggert (2006) explain how gaining the key supplier status confers advantages to vendors providing typically a larger share of business, protect the firm from competition (at least in the short run), and place the firm in a better position when it comes to compete for new businesses, as the key supplier will be hopefully involved early on.

As mentioned by Kindstrom et al. (2015), there is a general need for realignment of different sales processes to fit the firm's strategic direction. Firms successfully selling products frequently struggle

to sell their services for diverse reasons, including the different delivery of hybrid offerings, the different value creation and the relationship with the customer. The need to create a service-savvy salesforce for complex offerings and integrated solutions is emerging. Therefore, manufacturers are investing in developing new capabilities to escape the “commodity trap” (Töytäri, 2018). Table 1 outlines the key differences emerging when a firm shifts from a product- to a solution-logic. This opens up to new challenges for suppliers who are engaged in joint-business processes and thus wish to gain new levels of trust with their customers through the elaboration of common goals and an increasing sharing of information, but also of risks and profits. Töytäri also mentions how the implementation of value-crafting solutions often implies the re-allocation of activities and a re-thinking of the entire business process. Moreover, a solution-based offering cannot ignore a deep customer understanding since both, the customer and the supplier, contribute to the value creation process.

Table 1 – Key differences between value capture and value creation-focused strategies

<b>Key dimensions</b>	<b>Product logic</b>	<b>Solution logic</b>
<i>Exchange focus</i>	Transaction	Relationship
<i>Optimization focus</i>	Exchange value (e.g. Capex)	Use value (e.g. Capex + Opex)
<i>Exchange scope</i>	Product	Solution
<i>Temporal focus</i>	Short-term	Long-term
<i>Relationship logic</i>	Independence for value capturing power	Partnership for joint value creation
<i>Initiator</i>	Buyer	Seller
<i>Market phase</i>	Commoditized	Innovation
<i>Solution vision</i>	Buyer's	Jointly created
<i>Value sharing reference</i>	Supplier cost	Customer value

Source: Töytäri (2018)

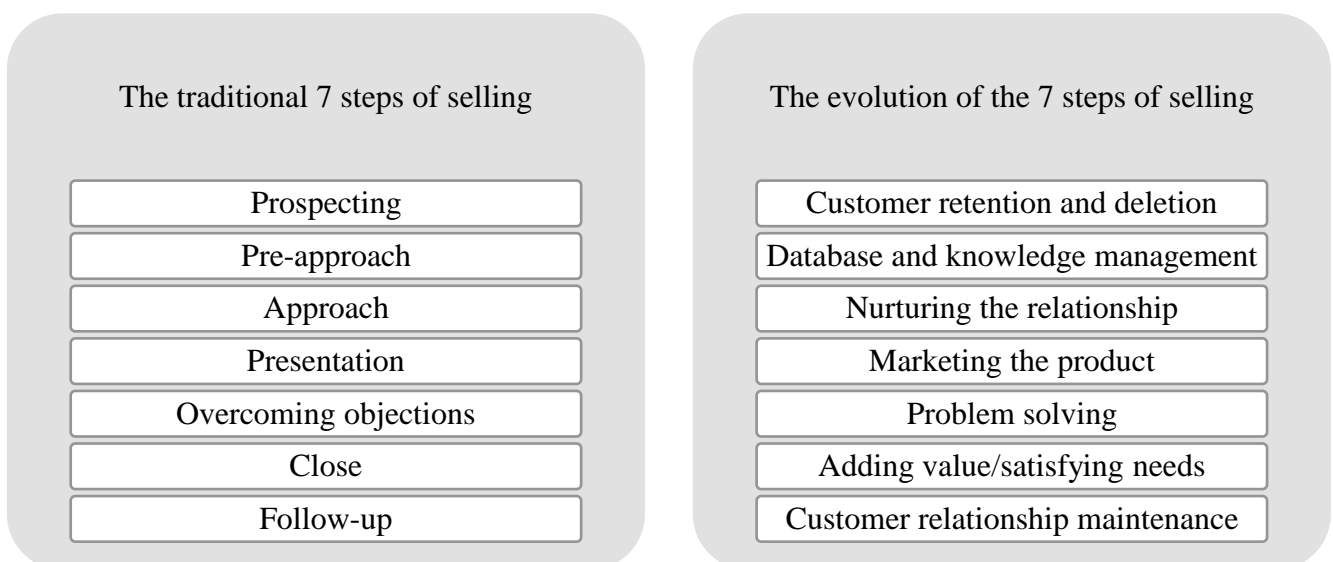
### 2.1.1. The evolution of the salesforce: automation and relationship-based models

Supplier's salesforce is critical for implementing the strategic move towards customer solutions. Aiming to understand the impact of the product to service shift in industrial markets, Sheth and Sharma (2008) analysed the evolution of sales organizations.

When sales organizations were created, salespeople used to work during their business hours interacting with customers in their geographical area. Recognizing their locational, product and temporal limits, some firms started with the identification of important customers and created a special sales force for them (account managers).

The traditional persuasion model AIDA (attention, interest, desire, action) gradually left room for the seven steps of selling (prospecting, pre-approach, approach, presentation, overcoming objections, close, and follow-up), which served as the basic framework for salespeople training since the 20<sup>th</sup> century. Over time, transformative factors such as the technology development, the expanding strategic role of sales organizations and team-based approaches, the increased buyer knowledge, led to the identification of more effective selling methods. The evolved selling process, outlined in Figure 1, substitutes the traditional seven steps with the following: customer retention and deletion, database and knowledge management, nurturing the relationship, marketing the product, problem solving, adding value/satisfying needs, customer relationship maintenance (Moncrief & Marshall, 2005).

Figure 1 – The seven steps of selling



Source: elaboration of Moncrief & Marshall (2005)

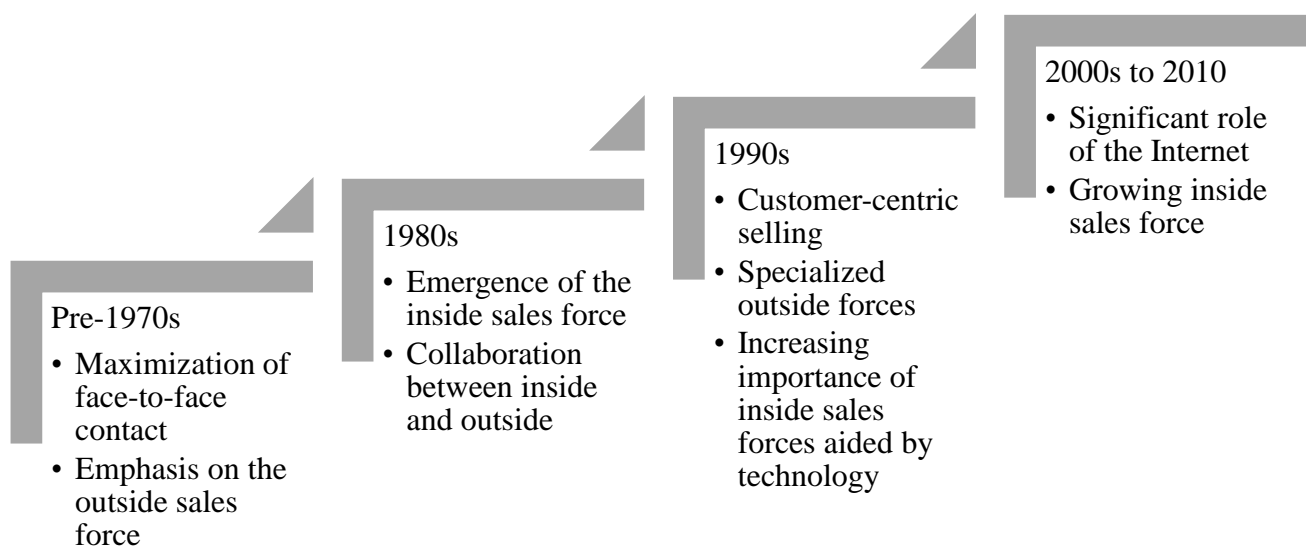
Examining the impact of Internet on the evolution of sales organization, Thaicon et al. (2018) identified the four main stages represented in Figure 2. The authors consider three main components of the sales structure: traditional outside sales forces, inside sales personnel and the online channel. Concluding that buyer-seller interactions would benefit from a hybrid structure, leveraging on technological advances in sales automation and business intelligence would boost sales performances. Moreover, combining the three would provide different touchpoints to establish and maintain the relationship between customer and firm, with a positive effect on value co-creation and a possible enhancement of customer value. Firms wanting to integrate outside, inside and online channels need to reconsider their processes to ensure smooth and constant cooperation.

The evolution of the salesforce is now taking two different paths. On one side, we have sales automation, on the other customer-focused salespeople and global account management.

Dinana (2019) has recently endorsed this thesis, claiming that new technologies and digitalization might jeopardize simple basic sales jobs but represent a great opportunity for salespeople managing complex and high margin sales to improve their efficiency and effectiveness.

Simple sales situations are the perfect target for artificial intelligence and machine learning.

*Figure 2 – Stages in the salesforce evolution*



Source: elaboration of Thaicon et al. (2018)

Minimizing the role of salespersons, sometimes even replacing them, the increasing in sales automation involves the automation of information access and of sales processes, but also selling on the internet and the possibility of reverse auctions. Investments in sales technologies represent a consistent cost for B2B sales operations and their successful implementation often present new challenges (Hunter, 2019).

Nevertheless, not every sales process can be automated. Servitization requires a change in perspective, with customized offerings and a communication process based on dialogue. The time for discrete sales and salespeople divided into farmers and hunters is over. Salespeople need to become education agents leading customers through heterogeneous offerings, turning from spokesperson for the firm's product into consultants for the buying firm. Better skill sets are required and stronger investments in salespeople training are needed, especially regarding interpersonal skills and the ability to use data and insights in an intelligent way. Insights of data and advanced technologies such as artificial intelligence will constitute an essential part of sales decisions (Dinana, 2019).



In practice, this means going back to the marketing principle of customers' segmentation. Hwang, Jung and Suh (2004) proposed a model where customers are segmented according to their lifetime value, considering their past contribution to the company's profits, their potential benefit, and a defection probability of the customer. With this aim, the authors identified three categories of customer value, namely: current value, potential value, and customer loyalty.

*2.1.2. From transactional to relational selling: value-based differentiation in business relationships*

A common feature highlighted by most scholars is the general shift from a transactional to a relational approach required to succeed in the sales transformation process. Corsaro (2017) points out that it is only through the relationship that added-value is co-created between customer and seller and not anymore embedded only in the product or service transaction. Analysing different sales approaches, among the modern ones the author identifies adaptive and relational selling. The first involves the adjustment of the seller's behaviour according to the customer's different needs, complex products, high levels of information and high-perceived risk. The second is a strategic approach through which the company offers customized products and services according to the customers' needs, having long-time goals and dedicated resources for that. The relationship value-based selling also leads to re-thinking the pricing process, giving more credit to a total cost of ownership (TCO) than to the traditional purchasing price.

Back in 1999, Weitz and Bradford gave their contribution to sales management with their relational marketing perspective, presented in Table 2 in contrast with the transactional approach. With the emergence of a partnering role for salespeople and long-term relationships, the authors also highlight how buyers become often more loyal to the salesperson than to the firm employing her. This statement should be taken into consideration when, with the aim of fostering servitization, manufacturers would like to replace their salesforce.

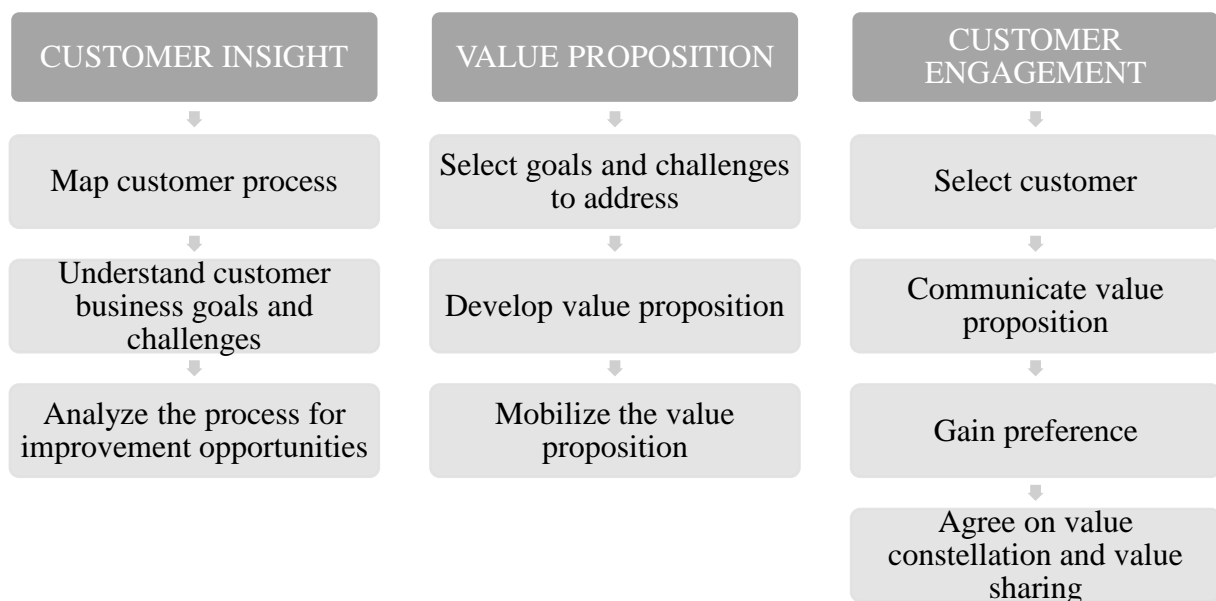
*Table 2 – Transactional vs relational selling*

	<b>Transactional selling</b>	<b>Relational selling</b>
<i>Focus</i>	Influencing purchasing decisions	Managing conflicts
<i>Objective</i>	Maximizing short term sales	Building and maintaining relationships
<i>Unit of analysis</i>	Individual salesperson	Sales team

Source: elaboration of Weitz & Bradford (1999)

The increasing polarization between transactional and relational or consultative selling was deeply examined by Cuevas (2018), who identified three drivers for this change: the offering composition, the nature of the relationship between customer and supplier, and the configuration of sales organizations. Therefore, on one side, there is growing systemization of sales operations, and on the other, there are higher expectations from strategic customers requiring dedicated resources and co-creation of value. Service-based business models require four times as much pre-sale time and investment than selling the respective hardware (Parvinen et al., 2013). Exploring the relationship between customer and supplier, Toyatari (2018) highlighted the impossibility of a solution-based exchange without a deep understanding of the customer's, while product-based sales do not present this specific requirement. The scholar suggests the framework for value-based selling presented in Figure 3, which involves three steps: gaining customer insights, defining a suitable value proposition, and engage selected customers.

Figure 3 – Framework of value-based solution selling



Source: Töytäri (2018)

The key role played by customers constitutes the starting point of hybrid offerings and a focal point for the value proposition of service-based business models (Annarelli, 2019). Moreover, when advanced services are considered, co-creation was demonstrated to positively affect the performance, while a low impact on both servitization and performance was detected for co-creation of base services (Ruiz-Alba et al., 2019).

### *2.1.3. The increasing complexity of servitization*

Through servitization, companies have found a new way to differentiate themselves from competitors. According to Ryals and Rackham (2012), “adding the service element makes the sale more complex; and complex sales take longer to explain to customers, longer to negotiate, and therefore longer to sell”.

Along the complexity continuum from simple maintenance to performance-based services, services can be classified in different ways. For instance according to the nature of the value proposition (promise to achieve a performance vs promise to perform a deed), to the service recipient (service oriented toward the supplier’s good or toward the customer’s process), to the degree of digitalization, to the pricing approach (value-based or cost-plus pricing).

Aiming at forecasting sales in industrial services, Stormi et al. (2018) bring emphasis on the information provided by the installed base, intended as number of products actually in use. According to their study, the installed base is a powerful information source especially to predict product-related services such as maintenance and repair, while some doubts might arise on the potential concerning advanced services. The scholars also notice that the level of service integration, that is the service revenue as percentage of total revenue, seems to affect the overall profitability of a company and they report a positive linear relationship between the size of installed base and the service volume.

Kreye (2018) noted that as service complexity increases, operations and sales are also more complex, introducing new types of uncertainties. Analysing the relationship between servitization and product customization strategies in 931 manufacturers of 22 different countries, Sousa and da Silveira (2018) demonstrated that customization strategy intensity is positively related with the offering of both basics and advanced services. Indeed, to provide basic services, which are product-oriented, manufacturers whose strategy is based on product customization are more than familiar with their product features and have a specific technical expertise, constituting a considerable advantage in the service provision. On the other side, to provide advanced services, which are increasingly related to the customers’ processes, manufacturers customizing their products benefit from their deeper knowledge of the customer acquired via more frequent interactions and the closer relationship already established to understand customers’ requirements.

Further considerations are to be made in relation to the interaction between digitalization and servitization, and their impact on the firms’ performance. Digital servitization is defined as the utilization of digital tools for the “transformational processes whereby a company shifts from a product-centric to a service-centric business and logic” (Kowalkowski et al., 2017). Kohtamaki et al. (2020) analysed a sample of 131 manufacturing companies and demonstrated that, where the level of digitalization is moderate to high, the interplay between servitization and digitalization is significant

and yields positive impact on the firms' performance. Manufacturers might invest in digitalization and collect big data even without a clear underlying strategy, but most benefits are embedded in advanced- and outcome-based services (Visnjic et al., 2018). Two common changes of firms shifting towards advanced-service provision are that they evolve to achieve a better fit with customer needs and that they increasingly rely on partners and suppliers for competences out of their reach. This last feature affects the dependency on third parties, with consequent potential loss of control over the activity system (Visnjic et al., 2018).

#### *2.1.4. Strategies for manufacturers competing through service and the role of salespeople*

Two different approaches can be distinguished in the motives and benefits for manufacturers competing through services (Baines, 2016). The first is an offensive approach, consisting in a business growth for both customers and providers, while the second is a defensive approach, implying cost reduction for the customer and competitor lockouts for the provider.

When products become commodities, services might be the way for manufacturing companies to differentiate themselves from competitors. Reinartz and Ulaga (2008) discussed four steps to developing a profitable services capability. The first is recognizing that every company is already a service company. Then, identifying and charging for simple services (switching from free-to-fee) is a helpful way for both managers and customers to realize the value. The third step refers to the industrialization of the back office in order to avoid wasting service margins to cover delivery costs. In this sense, the exploitation of new technologies enables internal process innovations. Last but not least, a service-savvy salesforce has to be created.

Similarly, Kowalkowski and Ulaga (2017) identified three steps in order to capture more value pricing services for profits. First, companies have to analyse the services they are already selling. This will generate awareness and, once the service is visible, metrics and benchmarks are to be defined. Then the firm can search for new service opportunities, leveraging on its best practices. In this stage, external consultants might be involved, despite the authors' invitation to exploit the internal potential for learning through knowledge transfer among different business units or geographic entities of the same group. Finally, one should decide how the identified services would evolve over time considering at least the three different options represented in Figure 4: maintaining the service free of charge; transforming the service from free to fee; stopping or delegating the service provision. Therefore, the need to develop and follow a clear sales strategy arise to avoid the risk of "giving away" services without a return from the customers' side.

Figure 4 – Evolving services over time



Source: Kowalkowski & Ulaga (2017)

This complex process is not concluded when the product is sold, the vendor organization aims to be considered as a trusted partner of the client in order to generate a life-long value. Customer solutions requires a deeper knowledge of the customer and a meaningful understanding of its business (Ulaga & Kohli, 2018). Service customization to the specific needs of each customer leads to higher costs and higher risks but, compared to the traditional product sales, this is more difficult for competitors to imitate, thus source of a sustainable competitive advantage. Similarly, Dinana (2019), recognizing the presence of an environment characterized by VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), advocates for a more insights-driven sales management.

Shifting the attention to sales teams to potentially increase sales also reveals increasing costs in terms of time, effort, and coordination. Weitz and Bradford mentioned other challenges related to social loafing and the distribution of team incentives (only the sales output and not the effort can be assessed), besides the fact that salespeople performing well in their traditional role might not be as effective in relationship management positions.

In the business-to-consumer but even in the business-to-business environment, customers are increasing their sophistication and decreasing their loyalty towards their traditional suppliers, buying through different channels and considering peer-recommendations more valuable than experts' statements (Sheth & Sharma, 2008). B2B buyers' expectations are more and more similar to B2C purchasing experience; they use self-service digital channels to research and buy products with shorter lifecycles and they trust online information and their peers to the point of bypassing salespeople.

Manufacturer's salesforce is the major hurdle in the path toward service-centric business models. With the aim of overcoming the intangibility of the service and exploring different selling techniques, Ulaga and Loveland (2014) identified different sales approach emerging in the industrial transitioning towards service-led growth, including adaptive, agility, consultative, customer-oriented, and relationship selling. Similarly, many other scholars listed out different strategies for service orientation, all grouped together by their underlying function of catering to the customers' needs. Table 3 provides an overview of different strategies and their definitions.

Table 3 – Strategies for service orientation

<b>Strategy</b>	<b>Features</b>
<i>Personal selling</i>	Strong interpersonal interactions, open communication
<i>Customer-focused selling</i>	Priority to the customer’s needs, quick reactions to evolving situations
<i>Consultative selling</i>	Salesperson helping customer to prioritize its needs and achieve priorities
<i>Value-based selling</i>	Understand customer’s business model and collaborate to increase profitably
<i>Adaptive selling</i>	Adapt a strategy to the needs of the specific customer

Source: elaboration of Raby & Smith (2018)

Concluding that what should really change are salespeople rather than sales techniques, Ulaga and Loveland (2014) conducted several focus groups and in-depth interviews with senior-level (C-suite) sales manager of firms training their salesforce to selling hybrid offerings. Analysing the specific tendencies, skills and abilities that according to the interviewees are unique to hybrid offering sales, the authors detected the personality traits reported in Table 4.

Table 4 – Personality traits of hybrid offerings salesforce

<b>Trait</b>	<b>Definition</b>	<b>Count</b>
<i>Learning Orientation</i>	Inclination to learn and find answer on one’s own; attitude to continuous improvement	26
<i>Customer Service Orientation</i>	Striving to always provide responsive, personalized, quality service to customers	25
<i>Intrinsic Motivation</i>	Motivation by the enjoyable features of the task itself	23
<i>General Intelligence</i>	Ability to reason and think abstractly	19
<i>Emotional Stability</i>	Resilience, ability to work well under job pressure and stress	16
<i>Teamwork Orientation</i>	Propensity to be cooperative and participative in group projects	11
<i>Introversion</i>	Tendency to be reflective, introspective, attentive to others	9
<i>Visionary Thinking</i>	Global, intuitive, big-picture thinking rather than practical and detail-oriented style	8
<i>Nurturance</i>	Inclination to use personal warmth to help others and attend their needs	3
<i>Openness</i>	Tendency to seek out and engage in new ideas, procedures, experiences, cross-cultural activities	3
<i>Perfectionism</i>	Detail-orientation, focus on a task until completed at every level	2

Source: elaboration of Ulaga & Loveland (2014)

### *2.1.5. Challenges related to complex offerings sales*

According to Kindstrom et al. (2015), adding services to a product-based portfolio opens up to new challenges for the salespeople. The authors identify three main areas of interest: the organization, the roles, and the competences of the new salesforce.

The focus on sales organization rather than on the person enables the supplier to increase its touchpoints with the customer's organization, at different levels. An appropriate sales process management will have a positive impact on sales growth, especially when the process models concerned go beyond single sales project to retain and manage customers, as it is in the case of customer relationship management (CRM) or key accounts management (Parvinen et al., 2013).

Companies should understand how value is transmitted to their customers and, consequently, rethink how to create awareness on the new offering and how to communicate its value (Reim et al., 2015), sales channels should enable this process.

Increasing cross-functional integration and collaboration among different business units has been proven to satisfy customers more effectively reaching higher levels of customization. Moreover, focusing on the team rather than on individuals opens up to new concerns regarding incentives and compensation programs that will be discussed below.

With the aim of balancing both the product and service information requirements, new roles are needed for sales. Some scholars (Reinartz & Ulaga, 2008) even suggest creating a separate service-selling salesforce, hiring new people when the re-training of existing vendors does not produce results. Others (Kindstrom et al., 2015) claim that at least two new roles emerge with consultative selling: the solver of customer's problems, who is a facilitator of value co-creation, and the deliverer of brand value to the customer, adopting a more comprehensive role.

A solution salesperson should be able to reduce uncertainties in terms of needs, processes, and outcomes, by providing information to key employees in the customer's organization as well as internally and encouraging all the parties involved to take an adaptive behaviour (Ulaga & Kohli, 2018). Furthermore, the customer's organization will also have to specify new roles, namely a problem specifier to find the appropriate service and a service user able to use the service correctly in order to realize its full value potential.

As Kindstrom (2015) highlighted, services are becoming an integral part of manufacturing companies and salespeople profiles have to change accordingly. In order to identify specific dynamic and operational capabilities, several scholars have adopted a resource-based view of the firm. Huikkola and Kohtmäki (2017) for instance analysed the strategic capabilities facilitating above-average returns bearing in mind that firms must create a new resource/capability base exploring different

solutions while exploiting their existing resources. Different business models can thus coexist in the same company, applied to different segments or customers, making ambidexterity a key feature.

## **2.2. Salesforce analysis**

### *2.2.1. Demographic composition*

Millennials will constitute 46% of professionals by 2020 (LinkedIn, 2019) and their higher expectations for personalized services represent a challenge that B2B manufacturers have to consider. According to a survey on commercial excellence (SDA Bocconi, 2015), analysing a sample of 307 Italian managers (sales and marketing) of industries different in terms of size and business, the average age was 41 years and the average length of service in the company was of 10.2 years. Based on this data, it can be asserted that more than half (53.7%) of the salesforce is composed by Baby Boomers (around 10%) and Generation X, while the rest (46.3%) are Millennials.

Analysing Generation X and Baby Boomers, Del Vecchio (2009) tested the notion that Generation X would be more transaction-oriented while Baby Boomers would be more relational and intrinsically motivated in their nature. Collecting data on 51 hiring managers providing their view on hiring Millennials' advantages and challenges, from the analysis of Rodriguez et al. (2019) three attributes emerged: entrepreneurship orientation, loyalty, and grit. In particular, the authors detected a negative relationship between entrepreneurial orientation and loyalty, and a positive relationship between grit and loyalty. In fact, managers interviewed were impressed with the ability to innovate and to be open to different methods and processes of this generation, though at the same time short-term orientation and a general lack of organizational commitment were also noticed.

Inevitably, Baby boomers are retiring and making the way for Millennials to step into both sales and buyers' organizations. This new generation prefers consumer-alike behaviours, thus looks at a higher level of sophistication as you would expect in case of business-to-consumer brands.

In line with this, Deloitte (2019) presented some techniques for better selling connected products drawing attention to the provision of a seamless customer experience, which is also the focus of the latest Witell et al. (2019) publication. Indeed, the authors stress on the importance of customer experience management in business markets as a point of differentiation and competitive advantage, as strategic response to the increasing product commoditization.

### *2.2.2. Competences required for selling complex offerings*

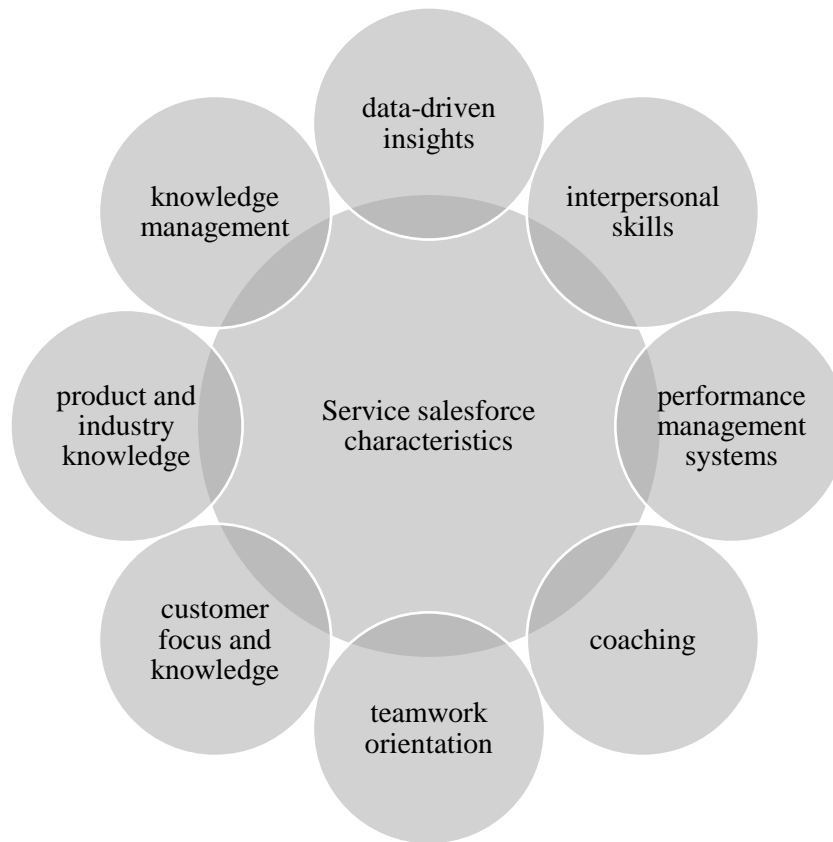
Several scholars have investigated the competencies and capabilities required for servitization.

Table 4, in the previous section, summarizes the personality traits identified by Ulaga and Loveland (2014) in order to manage the transition towards more adaptive, consultative, customer-oriented and



relationship-based approaches. Here, Figure 5 shows a number of features mentioned by different scholars in the attempt to define the characteristics of a salesforce supporting the service business.

Figure 5 – Service salesforce characteristics



Source: own elaboration

Focusing on insight-driven sales, Dinana (2019) underlines the importance of data-driven decisions and sales forecast accuracy. The scholar also highlights the presence of sales performance management systems (CRM, ERP, human resources information systems, industry data) and constant coaching, underpinned by motivational initiatives. Other attributes mentioned are the continuous monitoring and tuning of the sales process through leading KPIs.

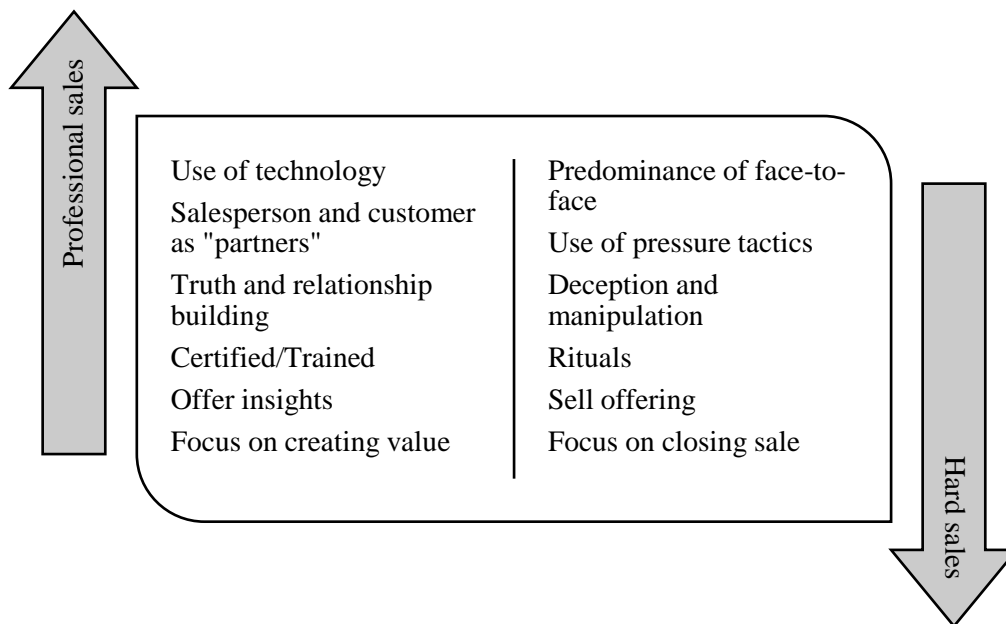
Similar features were mentioned by Corsaro (2018), who also stresses the importance of interpersonal skills and solution selling competences. “Soft intermediation” is another key feature of new vendors able to combine the accumulated tacit knowledge with information crosscutting the organization to provide new opportunities for the customer, improving their relationship.

Exploring the implications of adding services to product-based portfolios, Kindström and Kowalkowski (2015) suggest developing boundary-spanning profiles. The authors pinpoint three classes of competences: customer focused, spanning, and vendor focused. The first class includes a deep understanding of customer’s business logics and the ability to visualize the intangible value of services to customers. In the second class, there are the ability to transfer and coordinate multiple

needs and competences of the customer and vendor's organizations. Finally, internal (vendor) focused competences revolve around team leading and coordination of resources and service elements to meet diverse customer needs.

In their attempt to build a sales competency framework, Raby and Smith (2018) start with the comparison of professional sales as opposed to hard sales, which are summarized in Figure 6.

Figure 6 – The evolution of sales towards professionalization



Source: Raby & Smith (2018)

Among the core skills of salespersons, the authors identify six categories: interpersonal and relationship—building skills (empathy, collaboration, teamwork, etc.); communication skills (attentiveness, perceptiveness, responsiveness); adaptability; cognitive ability (critical thinking, problem-solving); product, company, and industry knowledge; sales domain knowledge. More specifically, Raby and Smith stress on the underlying importance of general emotional intelligence and of active listening, stating that individuals who neither dominate nor allow the customer to dominate the conversation have better performances. Finally, the authors mention the increasing role played by social media, intended as a tool to leverage on interpersonal and communication skills.

The Canadian Professional Sales Association (CPSA) also identified a list of key competences for sales, namely: account management, business acumen, consultative selling process, knowledge management, value creation, sales administration, and strategic sales planning.

### 2.2.3. Training and development

LinkedIn (2019) reports that \$15 billion are spent each year training sales employees and \$800 billion on incentives to retain sales talents in the United States.

In her recent book “Gestire la sales transformation: tra human e digital” (2018), professor Corsaro identifies four key elements to seize the opportunities of servitization: people, technology, integration factors, and accelerating change factors. Both in her book and during her interview, the author highlighted the importance of investing in training to develop salespeople’s capability to deal with complex sales.

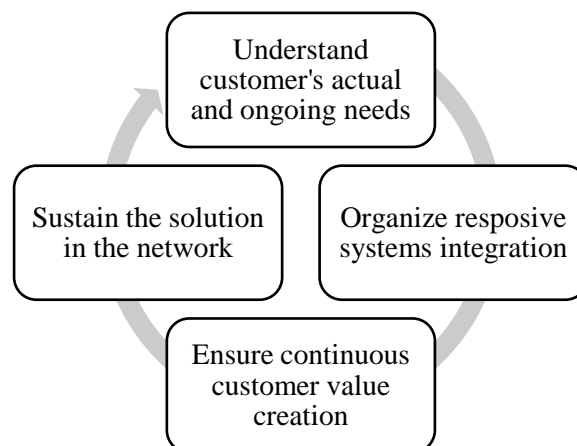
Evidence of a correlation between investments made in training and sales performances was also detected, reaching the conclusion that even though sales technologies are exploding, education is lacking (CSO Insights, 2019).

Technical problem solving is not the only challenge for salespeople surrounded by a fast-paced ecosystem. Relational intelligence, defined as the capacity to link those who have a certain ability (financial, professional, but also in terms of machineries or products) with those who might take advantage to satisfy their needs, is also considered as one of those skills differentiating top performers from average salespeople (Rullani et al., 2014).

Therefore, training is about not only learning new skills already codified but also, mainly, about developing general reasoning skills, capacity for initiative, and relational skills. Soft skills development is to be encouraged and emotional intelligence is increasing advocated as a key differentiator (Goleman, 1996).

Analysing the requirement for manufacturers attempting to create and deliver sustainable customer solutions, Huang (2018) identified the connected capabilities showed in Figure 7.

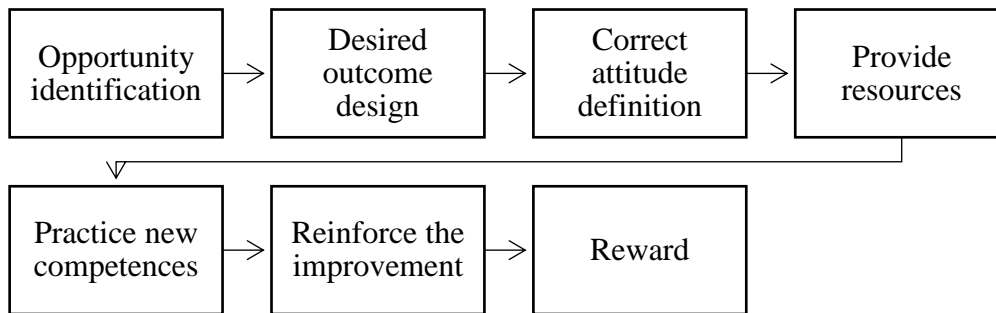
Figure 7 – Capabilities to deliver sustainable customer solutions



Source: elaboration of Huang (2018)

Many scholars identified coaching as the way to lead the traditional salesforce through the new servitized world. Figure 8 represents the model of an effective coaching process presented by professor Corsaro (2017).

Figure 8 – Coaching process



Source: elaboration of Corsaro (2017)

#### 2.2.4. Compensation

The increasing complexity characterizing manufacturing companies shifting towards servitization has also implications in terms of salespersons' compensation.

Exploring the impact of compensation and sales policies on performance in Spanish companies, Küster and Canales (2011) demonstrated that compensations mainly based on fixed salary rather than on commission system are more likely to use behaviour control methods with respect to control system based on the outcome. Moreover, when a greater portion of compensation is constituted by fixed salary, better individual performances and higher effectiveness are to be expected.

Nevertheless, as already mentioned in this chapter, the increasing presence of sales teams, multiple sales offerings, and multi-business unit participation in single deals open up to new levels of complexity in the sales organization, requiring a deeper reflection. Moreover, vendors whose rewards is mainly based on the amount of product sold probably do not have any incentive nor motivation to struggle selling complex offerings and complete solutions. In spite of this, practitioners demand for simple and cost-effective compensation plans (Coughlan, Joseph, 2012) in order to motivate salespeople and coordinate their efforts to maximize profits, as the traditional agency theory would suggest (Eisenhardt, 1988).

According to Coughlan and Joseph (2012), not only different aspects of compensation (standard salary and commission, quota-bonus scheme, monitoring, incentives, spiffs, sales contests, team selling compensation, compensation based on group performances...) should be considered, but also other items such as pay differentials, time horizon, sales training investments, metrics on which

incentives are based. Among their suggestions, it is worth noting that sales contests might be effectively implemented as short-term effort motivators, especially when providing multiple prizes and incremental incentives.

### **2.3. Digital tools supporting the change**

The salesforce mind-set cannot be suddenly adapted to the new needs of a business ecosystem selling services 4.0, a certain time and willingness to change is required. Digital tools and social media might be considered as an additional touchpoint, allowing manufacturers to establish direct relationships with end-users. Implications on the sales force and distributors' role are to be considered, especially when they are servitization-averse.

#### *2.3.1. Social media usage in B2B sales*

Among the technological trend that may influence sales, Albers et al. (2015) identified big data and data mining, but also the rise of the Internet and social media. As Moore, Raymond and Hopkins (2015) outlined, the usage of social media is increasing among salespeople, who take advantage of its ubiquitous presence to communicate with prospects and customers. In fact, companies are increasingly investing in sales technologies and US sales professionals are increasingly active on social media for business purposes, being LinkedIn their first choice (70%) compared to Facebook (64%), Twitter (43%), YouTube (41%), and Instagram (39%).

Even though all the experts interviewed in this study agree considering social media as useful tools to reach the customers, some concerns emerge regarding the effectiveness of the usage done many Italian B2B manufacturing companies, probably supported by the underlying belief that the nature of B2B requires face-to-face interactions.

In particular, Kowalkowski (2017) underlines that, despite automation being a trend, when it comes to service and complex offerings, long discussions and negotiations are still a main feature of business-to-business relationships. It is also true that, nowadays, almost everyone is on social media, therefore, companies should certainly consider them as an additional touchpoint to increase brand awareness and promote new concepts, providing appropriate contents for each platform and targeting the actual decision-makers. An increased involvement in social media usage might yield positive results for salespeople making a profitable use of this tool by plausibly providing higher responsiveness rates and thus having implications on customer satisfaction (Agnihotri et al., 2016). Marshall et al. (2012), analysing the impact of social media on the selling environment, highlighted the opportunity to retrieve and analyse customer information. In fact, social media and data analytics enable a new generation of customer insights. B2B markets have encountered significant change in

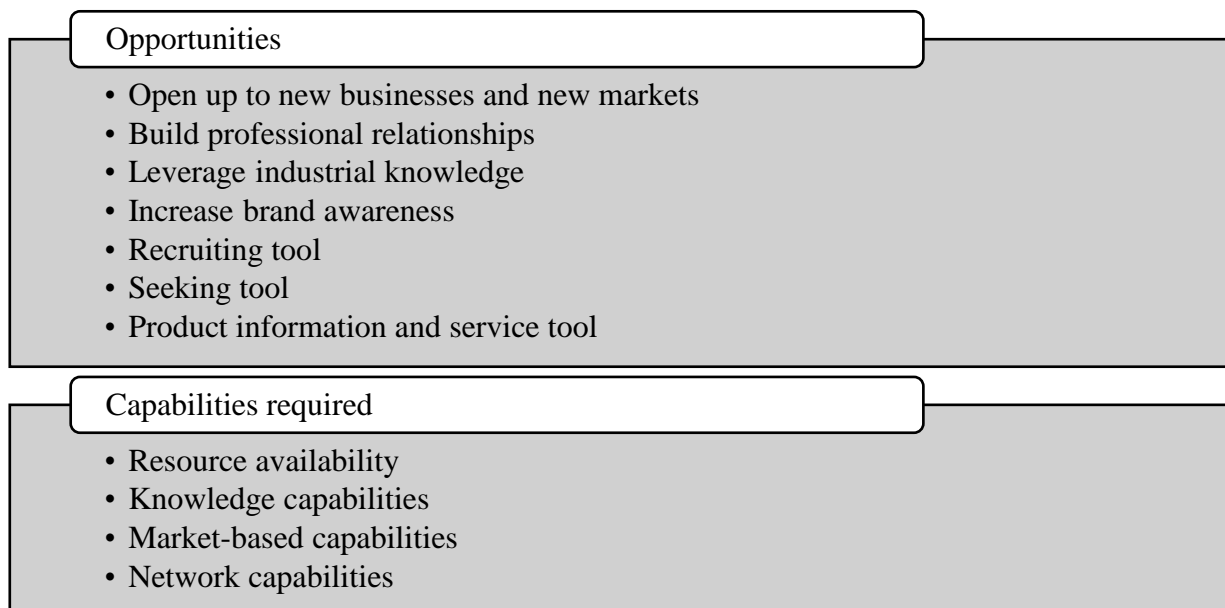
the customer-supplier relationship, partly because of the increasing sophistication of customers. Internet, and social media as part of it, became a primary source of information, questioning the sustainability of the traditional role of salespeople as information providers (Rackham & de Vincentis, 1998).

Moreover, nowadays quality customer service might be provided through online platforms, reducing the need for expensive face-to-face interactions (Moncrief & Marshall, 2005).

### 2.3.2. Social media opportunities and capabilities required

As Moncrief (2017) claimed: “social media impact on sales transformation is a leap frog”. The information, data, and insights provided by social media and related analytics tools give social media teams a very powerful tool to support their efforts and build relationships.

Figure 9 – Social media opportunities and capabilities



Source: own elaboration

The opportunity for B2B manufacturers using strategically social media are several even according to Schultz et al. (2012), who underline the possibility to leverage industrial knowledge, seek out for new business opportunities, build professional relationships, increase brand awareness and develop customer support programs. Similarly, Bocconcelli et al. (2017) state that reducing time and locational constraints, expanding communication and reinforcing networking, social media could be an additional resource for the company to open new market opportunities, start relationships with new customers, and enhance sales opportunities through an increasing proactivity. The effectiveness

of these strategies depend on the dynamic interconnection and combination with other resources within the firm and its network of relationships.

Andersson and Wikström also support the same thesis, adding to the already mentioned opportunities (enhance customer relationships, support sales, build the brand) three more ways to exploit social media, that is as a recruiting tool, seeking tool, and product information and service tool.

Figure 9 summarizes the opportunities just mentioned and outlines some capabilities required in order to make a profitable usage of social media.

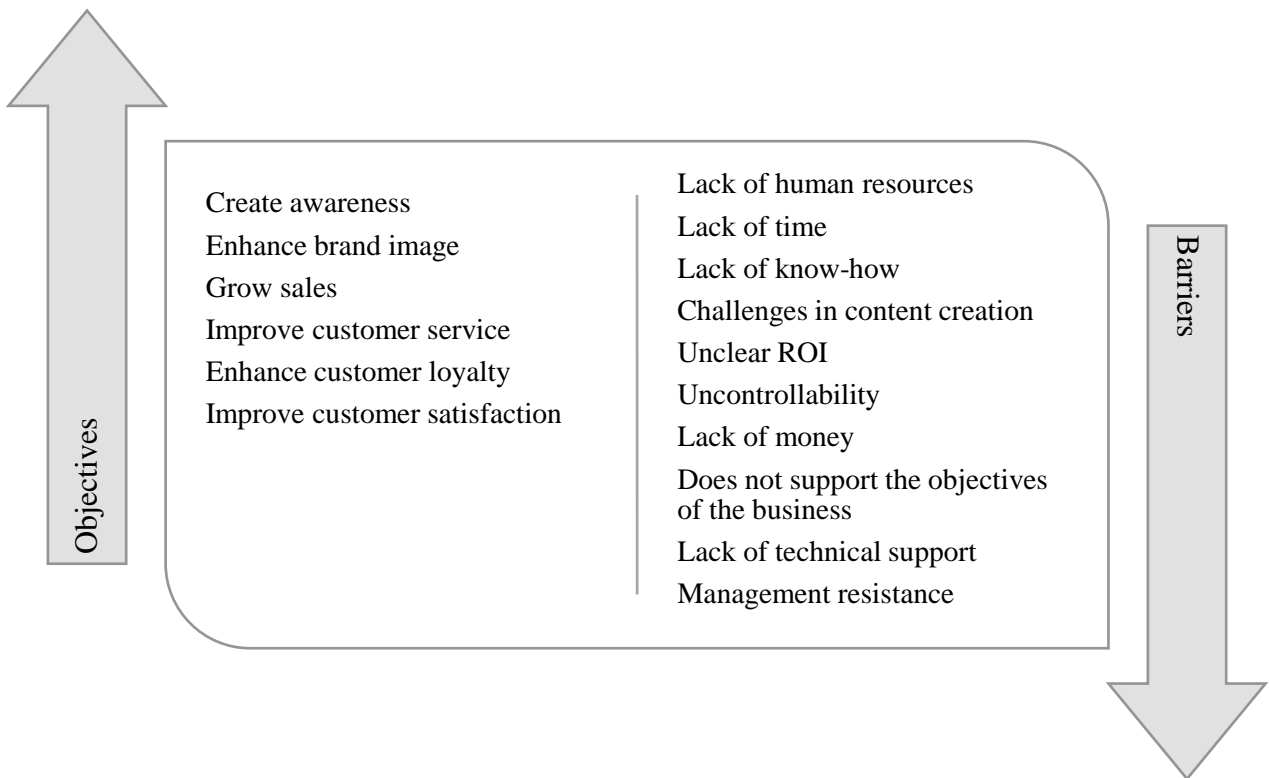
Nevertheless, industrial marketers might consider social media as non-relevant channels for reasons including lack of understanding, lack of perceived benefits, and the idea that personal face-to-face selling works best in complex B2B sales. When this is the case, Järvinen et al. (2012) recommend an update of the marketers' capabilities with respect to the digital marketing usage and measurement, in order to adapt their organization to current practices. Interestingly, the authors also assume that company size affects the use of social media tools, having bigger manufacturers generally less constrained resources at their disposal.

In their exploratory study of social media in B2B selling, Schultz et al. (2012), starting from the consideration that salespeople using social media typically have different features from those who do not, formulated four hypothesis with the aim of highlighting the impact on performance. First, sales users of social media are more likely to maintain good relationships and connect with customers, they obtain more leads and referrals, they increase brand awareness. Second, salespeople using social media are more likely to perceive the improvement in their success and, third, they have a higher level of overall performance. Fourth, considering generational differences, B2B users of social media are more likely to be part of Millennials or Gen X rather than Baby Boomers.

Munninger et al. (2019) examined the value of social media for innovation offering a capability perspective, which might be likewise applied to the sales function. The authors identified three key capabilities and related resources: the presence of social media managers orchestrating the all process, the commitment and support of a top management who empowers teams, the agility method facilitating rapid decision making and knowledge flows. The authors also described four organizational capabilities, namely: resources availability (financial, time, human capital); knowledge capabilities to support the strategy; market-based capabilities to capture customers' latent needs; network capabilities.

Manufacturers can take advantage of different social media platforms for different purposes, including those mentioned in Figure 10. Nevertheless, they might face different barriers and some kind of uncertainties, such as challenges in the content creation or uncontrollability of the results, might arise.

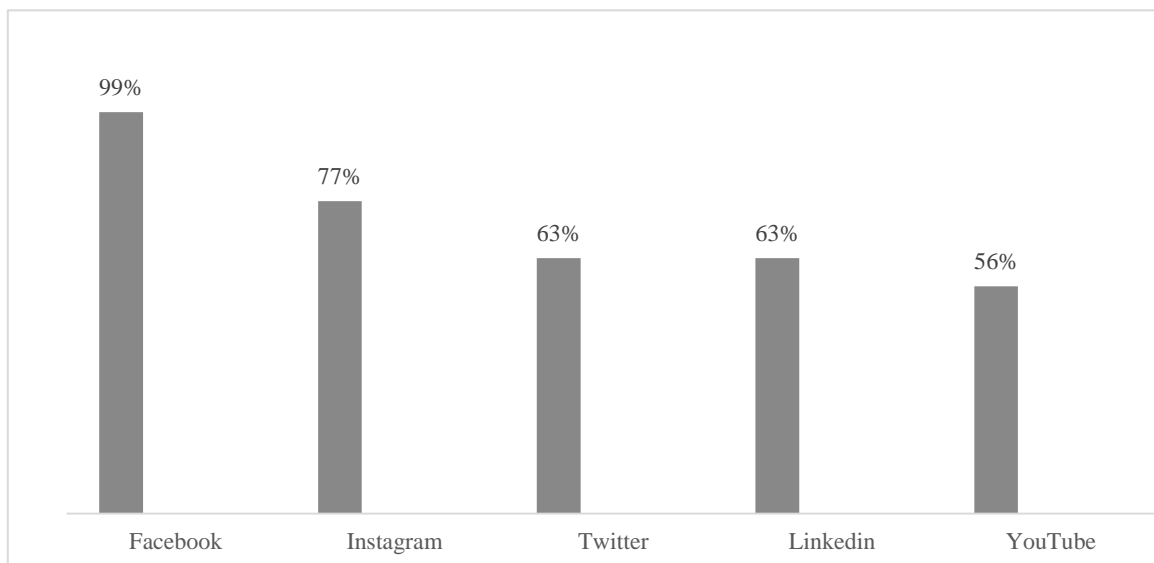
Figure 10 – Social media objectives and barriers



Source: elaboration of Järvinen et al. (2012)

Focusing on data collected with regard to Italian companies, both B2C and B2B, Hootsuite (2018) confirmed the crucial role of social media: 86% of the companies surveyed affirmed that being on some social network is important for their competitiveness and they are generally increasing their presence, as displayed in Figure 11.

Figure 11 – Italian companies’ presence on social media



Source: elaboration of Hootsuite (2018)



Different platforms can be chosen to manage sales relationships with distributors, customers, business partners. Hootsuite (2019) reported on its blog the results of a survey involving 3255 of its business customers, identifying the five key trends: restore the public’s trust; content sharing through stories; rethinking of the ads strategy; social commerce; instant messaging.

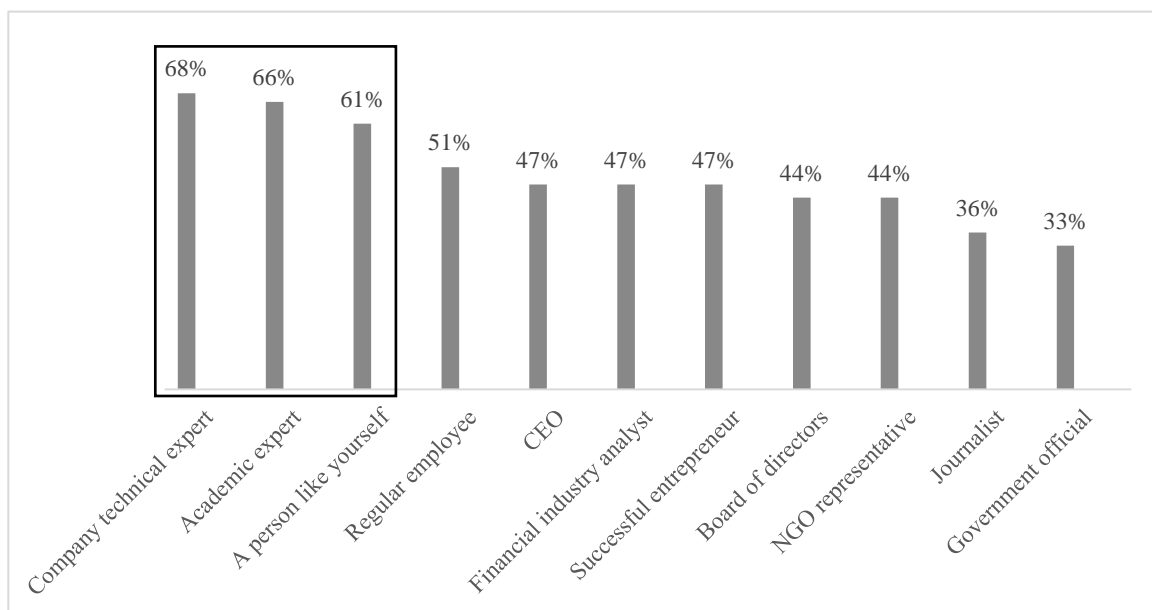
Reach and engagement are among the main goals of social media strategies, in fact 83% of the participants mentioned the improvement of brand reputation, 74% aims at building brand awareness, and 51% would like to create an active community. However, social media are also used for other activities, such as increase conversions and sales (63%) and lead identification (45%), providing also positive impact on functions other than marketing, namely customer service and recruitment.

For the further developing of this research, it is also worth noting that 43% of the teams in charge for social media management do not received any training and that formal guidelines for employees’ usage of social media lacks in 64% of the companies surveyed (Hootsuite, 2018).

Companies face three main challenges: the interpretation of the data available, the assessment on the efficacy of the work done, and the linkage between social media and business’ goals. According to Hootsuite (2018), only 31% of the companies is able to estimate the return of their investment on social media.

Interestingly, Edelman (2020) discovered that 60% of users do not trust social media, and 71% agree that contents of higher quality should be provided. Figure 12 reports the percent who rate each spokesperson as very/extremely credible for business-related information. As highlighted, experts and peers are statistically tied in credibility.

Figure 12 – Credibility on social media



Source: elaboration of Edelman (2020)

To conclude this chapter, Table 5 provides a brief description of some features of the main social media in use, focusing on the users' identification, the purposes and challenges of each platform.

Table 5 – Comparison of the main social media platforms

	<b>LinkedIn</b>	<b>Facebook</b>	<b>Twitter</b>	<b>Instagram</b>	<b>YouTube</b>
<i>User info</i>	Most male, most 18-40 yrs.	Most female, most 18-49 yrs.	Most male, most 18-29 yrs.	Most female, most 16-25 yrs.	Most male, most 18-49 yrs.
<i>Purpose</i>	Sharing links, messages, networking, job search	Sharing video, images, links, live stream, messages	Sharing links and short messages	Sharing stories, videos, images, messages, and live stream	Sharing video content, live streaming
<i>Best for</i>	B2B relationships, business development	Brand awareness and advertising	Public relations, customer service	Natural-looking media, showcase brand, lead gen	Brand awareness, entertainment, how-to
<i>Challenge</i>	Limited interaction	Limited reach	Very short messages	Limited link sharing	Resource ad time intensive

Source: elaboration Phua et al. (2017)

### 3. Methodology

The literature review evidenced the general need for a change in manufacturers' business logic, moving from product-centric to service-based business models, which provide higher value to the customers. This shift, supported by the increasing availability of digital tools and automation, has a strong impact on the role played by the sales force, which is required to adapt its strategy to maintain a certain relevance for the customer, adding value through the domain of the product-service system (Kindstrom et al., 2015). Even though the competences and capabilities necessary for the success of hybrid offerings have been broadly analysed in the literature, it is not clear how manufacturers should acquire them, considering their constrained resources and the impossibility of a complete replacement (Kowalkowski et al., 2017). Sales channels should create customer awareness and facilitate the evaluation of hybrid offerings (Annarelli et al., 2019), and in this sense the literature provides evidence that direct sales channels are preferred in the business-to-business context given the complexity and the personalised nature of product-service systems (Nordin, 2013).

This dissertation has a dual objective. On one side, the aim is to examine how manufacturers are managing their sales forces to face the new challenges related to advanced services and the shift towards service-based business models. On the other, the impact of digital tools and, especially, of social media in business contexts is analysed to demonstrate its potential in conveying digital- and service-related values.

Due to the emergent nature of the investigated phenomenon, a qualitative multiple case analysis (QCA) approach has been deemed appropriate for the empirical investigation of this work (Eisenhardt, 1989). In fact, cross-cases analysis is recommended in exploratory research to investigate interfirm changes associated with complex phenomena - such as sales transformation due to the introduction of servitization and digital tools.

Capitalizing on personal and professional knowledge of the author and the thesis' supervisor, crossed with secondary data gathered using various national and local industry-related information platforms (specialized magazines, newspaper special sections, business-related on line resources) a list of approximately twenty potential companies to involve in the investigation was initially done, looking at B2B manufacturing firms located in the north-east of Italy. All the companies mentioned in the list recognized services as a competitive advantage in their product-centric industry and were, at some level, digitalizing their offerings or processes in order to grow through service, some of which also doing an interesting usage of social media.

In accordance with the nature of an explorative research, the aim was to privilege the possibility of capturing the variety of firms' strategies instead of the representativeness and completeness of the

sample: subsequently I selected firms with different levels of servitization to be able to compare whether challenges and hurdles to service sales differed for more and less advanced firms, thus prioritizing cases that were likely to produce different results for predictable reasons (Yin, 2014).

### 3.1. Preliminary investigation

At a first stage, I contacted some experts to debate the general topic of sales transformation and servitization, and to have a supplementary advice regarding the selection of the case-studies. Therefore, valuable insights for the further development of this research emerged from the discussion with the consultants and academics listed in Table 6 and 7.

Table 6 – Experts interviews: consultants

<b>Informant</b>	<b>Position</b>	<b>Method</b>	<b>Date</b>	<b>Duration</b>
Antonella Civardi	Senior manager, EY	Phone call	10/09/2019	20 min
Fabio Venturi	Consultant	Phone call	10/07/2019	30 min
Antonella and Giuseppina Civardi	Senior managers, EY	Face to face meeting	11/23/2019	90 min

Source: own elaboration

Table 7 – Experts interviews: scholars

<b>Informant</b>	<b>Position</b>	<b>Method</b>	<b>Date</b>	<b>Duration</b>
Daniela Corsaro	Marketing professor, IULM University	Face to face meeting	11/22/2019	30 min
Christian Kowalkowski	Industrial marketing professor, Linkoping University	Face to face meeting	11/06/2019	30 min

Source: own elaboration

The outline of the companies' interviews ([Appendix 1](#) and [Appendix 2](#)) were already drafted at the time of the consultants' interviews, thus they kindly agreed to revise it and provided me with further contacts in suitable organizations.

### 3.2. Company selection

According with the above-mentioned criteria and consultants' suggestions, four companies were identified to proceed on the following stages of this research, as well as two supplementary cases. Table 8 provides the outline of the six companies involved, ordering the four main case studies (A-D) according to an increasing level of servitization. It is also worth noting that company B' and C', involved at a later stage of this work and less deeply investigated, are respectively the parent

companies of B and C. Furthermore, company C' worked as a substitute term of comparison in the part of this research dedicated to social media since company C, which is not active on any social platform at the moment, will have to conform to its group behaviour in the near future.

To preserve confidentiality, all the companies and individual informants are anonymized.

Table 8 – Companies outline

Case	Industry	Size (€Mio 2018)	Size (employees)
A	Punching tools	4	35
B	Water pumps	296	730
C	Packaging machines	42	129
D	Cutting machines	163	102
B'	Water pumps	3580	19000
C'	Machinery	1525	5456

Source: own elaboration

### 3.3. Protocol

Three methodologically acknowledged-techniques have been used to collect data: semi-structured interviews; surveys and other electronic documentation; secondary data.

#### 3.3.1. Semi-structured interviews

Face-to-face in-depth interviews were the preferred source of data, albeit phone calls have been the only option available in few cases, due to logistics-related constraints.

The interview protocol was standardized across informants, with some adjustment for specific business units or functions. Initial interviews (case studies A-D) lasted at least 90 minutes and besides general questions about the services offered, involved more specific questions about the collaboration with lead users and key accounts, the characteristics and suitable organization for selling advanced services, the digital tools and incentives actually provided. Prior to the interview, a copy of the outline available in [Appendix 1](#) was sent to the informants.

Subsequent interviews covered the topic of social media usage in B2B manufacturing companies, investigating in particular their value related to the spread of servitization and to better sales performances. [Appendix 2](#) contains the outline of the interview.

Overall, I conducted 7 interviews, involving 11 different informants in the 6 companies identified, as detailed in Table 9. Every interview was audio-recorded, transcribed and codified following acknowledged procedures (Corley & Gioia, 2004; Voss, 2010).

Table 9 – Companies’ informants and interviews details

Case	Informant	Method	Date	Duration
A	General Director Sales Director	Face to face meeting	10/29/2019	90 min
B	Group Senior Director of IOT Digital Manager for Operations Field Application Engineer	Face to face meeting + emails	10/31/2019	150 min
B	Group Communication Manager	Phone call	12/18/2019	30 min
C	Business Development Director Key Account – Area Manager	Face to face meeting	11/07/2019	100 min
D	Chief Executive Officer	Face to face meeting + emails	11/25/2019	90 min
B’	Service and Solution EEWAA Regional Director	Phone call	01/09/2020	60 min
C’	Digital Communication Things	Phone call + emails	12/12/2019	10 min

Source: own elaboration

### 3.3.2. Surveys

In conjunction with the interviews, two quick surveys ([Appendix 3](#) and [Appendix 4](#)) were administered to validate data and gather further information.

In particular, companies A-D were asked one question about their actual level of digitalization and to grade from 1 to 10 the same service-salesforce characteristics identified by Ulaga and Loveland (2014), as already listed out in Table 4.

I administered the second questionnaire, concerning social media usage, to different informants according to the adoption level perceived in the first interview. Informants were the same in case of companies A and D, while the group communication manager of company B was involved at this stage. As regard as company C, which is not making use of any social platform, being its parent company more active, case C’ has emerged.

### 3.3.3. Triangulation – secondary data

Other data were collected from the companies’ websites and considerations were taken looking at their corporate profiles on different social media. For a more comprehensive analysis, I also consulted AIDA database to check on the validity of data gathered.

Triangulation refined the elaboration and processing of this research, without creating inconsistent situations which would have required some adjustments in the abovementioned protocol.

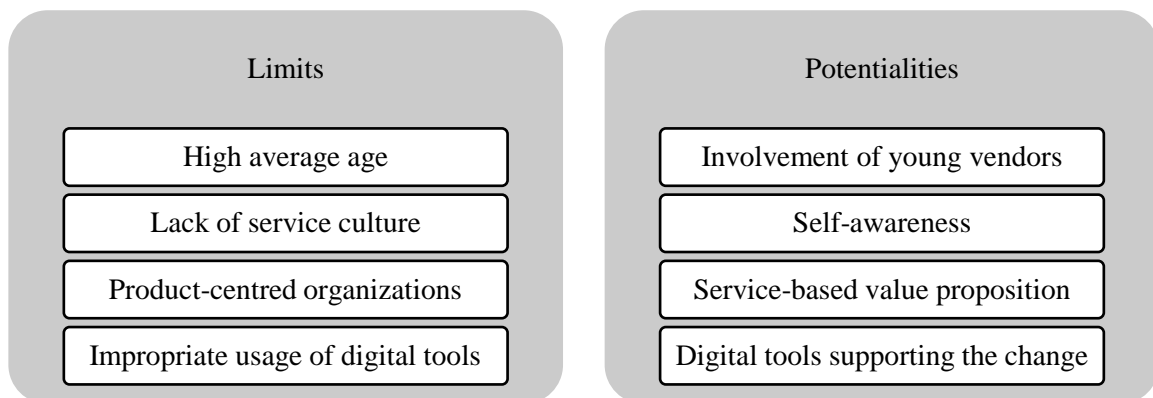
## 4. Findings and discussion

### 4.1. Italian B2B manufacturing salesforces: the scenario

#### 4.1.1. Salespeople: limits and potentialities

Being asked to identify the underlying causes of the traditional salesforce difficulty to approach services, every expert interviewed mentioned the circumstance that salesforces' average age is increasing, meaning that there is a need to involve new and younger people in the sales activities of manufacturing companies. The first consultant involved in the preliminary investigation, Fabio Venturi, reported how, in his experience, senior vendors (generally older also in terms of mind-set) had frequently a negative impact on the overall sales organization. Identifying the underlying reason in their long-time success in traditional sales, seniors' are often not interested in changing their mind-set and their behaviour often shapes juniors' attitude inside the same organization. He also highlighted the high technological availability yet at the same time the lack in competences and culture to use them profitably. Figure 13 displays salesforce's main limits and potentialities identified in the preliminary investigation.

Figure 13 – Limits and potentialities detected by the experts involved



Source: own elaboration

Ernst & Young consultants mentioned another point touched by all the companies investigated in this research: even though Italian manufacturers' salesforce might be aged and out of date, it still controls the top line of the income statement. This meaning that, despite their age and mind-set, generation X and Baby Boomers have often made the fortune of manufacturing companies for decades and this has to be considered when they are asked to suddenly change their perspective.

Looking at the Italian B2B manufacturing ecosystem, all the consultants involved in this research highlighted the lack of a service culture in most of the companies. Organizations are still managed in

order to sell products and despite the increasing availability of digital supports and tools, these are mainly used to show how value is created inside the company and not with the purpose of adding real value for the customer's organization.

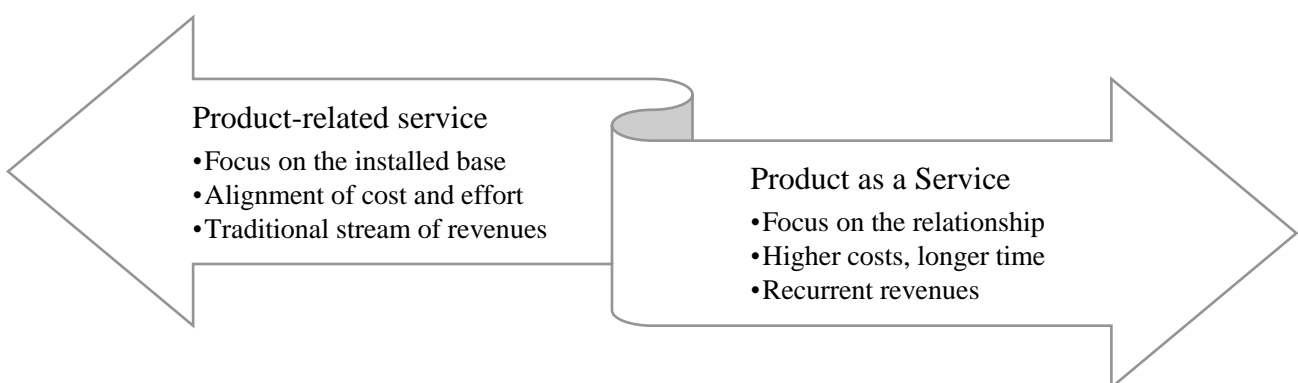
The situation gets even worse in those companies where, as one of the experts interviewed claimed, companies would like to servitize their business, but they are not aware of their cultural issues. When this is the case, a hard work needs to be done starting from the identification of a value proposition truly based on services and differentiating the company from its competitors.

All the consultants agreed on industrial manufacturers' high reliance on the beneficial effects carried by new technologies, and on the widespread lack of awareness about their main hurdles: culture and people. Looking at the investments made by these companies provides evidence of what above-mentioned, indeed financing are mainly attributed to new product development instead of to finding solutions for the customers or training people in this sense.

#### 4.1.2. *Traditional business models: the need of a new perspective*

Business models and sales operations are often inconsistent with servitization; Figure 14 outlines some key points of difference between the provision of product-related services and intending the product as a service. During the meeting at Ernst & Young's office, it emerged that manufacturers facing these problems might have built "the wrong business case" in the sense that, at the end of the day, they keep reasoning in terms of products sold and customers involved. According to Antonella and Giuseppina Civardi, senior managers at EY, when introducing service business models, these companies should forget their installed base to start reasoning in terms of relationship maintenance, new market opportunities and value creation for the customer. The counterpart is that service revenues are usually not comparable to the previous ones, thus the income statement will be affected.

Figure 14 – *Product-related services vs product as a service perspective*



Source: own elaboration

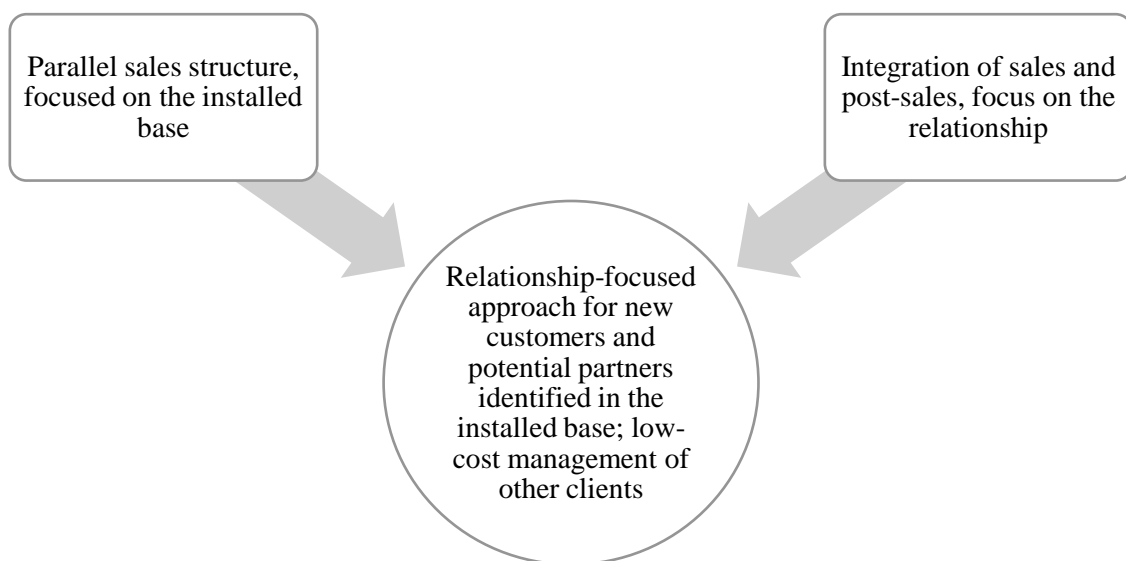


The key issue in this sense is the mismatch between the cost of the sale and its related effort. When a manufacturer sells its machines in the traditional way, the cost of selling is aligned to the effort taken to close the deal, while complex solutions might have a very high cost and require longer times, giving in turn the possibility to monitor the client gathering its data. In some cases, this cost is so high that only companies where continuous production is required are willing to pay for.

Antonella Civardi, who also had a long experience working for IBM and General Electrics, supports this thesis adding that even pioneers of servitization such as GE are now struggling to make profits through digital services, due to the low cost per unit and willingness to pay of customers.

In spite of everything, this is a change that somehow will happen and has to be managed, thus EY consultants suggest getting away from the installed-base mind-set (Kowalkowski, Ulaga, 2017) in favour of a new service approach. In their opinion, the parallel sales structure, which sees on one side the traditional business and on the other more advanced services, works well to kick off servitization, but is not suitable for a more mature stage. Raising this issue directly to professor Kowalkowski, the acknowledged servitization scholar argued that it would be dangerous to abandon your installed base without grasping low-hanging fruits. In fact, every manufacturer already is in some sort of relationship with its customers and already offers some kind of service, therefore the introduction of more complex offerings and solution should not ignore them. Even when shifting towards service-centred business models, the core of the offering is still in the manufacturer's product, now intended as the mean to achieve a certain result or level of performance.

*Figure 15 – Parallel vs integrated sales structure*



Source: own elaboration

Adopting this view, as displayed in Figure 15, the two perspectives are somehow reconciled: manufacturers should identify the customers that are interested in becoming partners in the process of finding new solutions and nurture these specific relationships, while managing at the lowest possible cost the other current customers. This would avoid wasting resources where there is no potential benefit, while a completely new approach has to be studied and implemented to involve new customers in the service process since the very beginning.

All the consultants interviewed agreed that most manufacturers in Italy are still far from this approach. Supported by the “Piano Nazionale Industria 4.0”<sup>1</sup>, they have strongly invested in advanced technologies thinking that that would have been the way to shift from product-related services to product-as-services. Unfortunately, considerations about the concurrent business model change might have been not appropriate, leading to mismatches between the technology available and people competencies.

Many manufacturers reach their customers through distributors or indirect salespersons and agents. This circumstance represents another issue: while in-depth information might be available in the case of direct salesforces, here customer intimacy is limited since the manufacturer does not really interact with (final-) customer, except through these intermediaries. Therefore, manufacturers should understand how to establish new win-win relationships in order to take them on board in the servitization journey and to provide additional benefits to the final customer.

In this new scenario, salespersons’ traditional capabilities are increasingly less important. When all the information needed is available online, technology lets you place orders and manage your deals, the vendor’s value is more and more reduced and customers are no longer willing to pay for what they can do by themselves. As already mentioned in the literature review, there is room for sales automation. Salespersons’ role has to change, acquiring the new competencies required to sustain complex offerings.

#### **4.2. Qualitative cross-case analysis: case description**

The aim of this section is to present more in details the six companies outlined in Table 8. To preserve the exploratory intention and capture a variety of firms’ strategies, manufacturers with different levels of servitization were selected and, subsequently, ordered according to their advancement from A to D. At the end of this section, Table 10 summarizes the specific reasons of interest for each company, as well as the main advanced services offered.

---

<sup>1</sup> “Piano Nazionale Industria 4.0” provides a series of complementary measures to foster investments in innovation and the overall competitiveness of Italian companies through the digitalization of production processes ([https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida\\_industria\\_40.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf)).

#### *4.2.1. Company A*

Company A is a 35-years old engineering firm acquired a couple of years ago by a larger group, competitor of company D. Services and high customization levels have always been the way for A to differentiate themselves in their commoditized market, even though the service business has never been formally recognized. At the same time of the acquisition, company A decided to invest in digital technologies (new infrastructure, ERP, MES, CRM introduction, e-commerce development) and services to overcome distances from their world-spread customers.

According to their general manager, company A is a “crystal firm” in the sense that every information you might require is available online. Giving the possibility to order also through e-commerce, this justifies the slightly higher prices when salespeople are involved: they provide an incomparable know-how and take the risk and responsibility of the specific product selected.

#### *4.2.2. Company B*

With a 40 years’ experience, company B is one of the main players providing technologies for the movement and management of water.

Among the services offered, it is worth noting that they developed a digital tool to monitor and act remotely on their pumps and which in the future could be used also on different objects. This innovative service is however very technical and engineer-oriented compared to the expectations of its end-users, i.e. installers, plumbers and other maintainers. Furthermore, a lack of appropriate internal and external communication was mentioned during the interviews and the traditional salesforce seems to have not really understood the value underlying this offering. Therefore, company B is currently editing its app to increase user-friendliness and experimenting new sales channels.

#### *4.2.3. Company C*

Company C lies in the centre of the Italian Packaging Valley but spreads its customers in every continent. Being the global leader in the manufacturing of machines for the tissues and personal products packaging and management, in 2006 company C took the ground-breaking decision of separating the business of services from the traditional one, creating a fully owned subsidiary. Despite the higher profits of the parent company, the subsidiary overcomes it in terms of margins. These two companies, considered as one sole entity for the purpose of this study, are interesting because, despite the very structured organization since the inception of service business, the service-side of the companies is experiencing more difficulties in selling complex solution than the product-centred side. It is also worth noting that, in contrast with all the other cases presented here, company C does not have any social media presence – and does not see any benefit in taking part in it.

#### 4.2.4. *Company D*

Company D is the Italian branch of a German family business that is since 1923 one of the world leading companies for machine tools, laser technologies, and electronics for industrial applications. This case was deemed attractive in terms of technologically advanced and complex offerings proposed. As a pioneer, the managing director introduced the concept of service in early 2000s with the aim of avoiding giving for free activities with high value-added. Nowadays the company wants to reintegrate the service and sales organizations into one, thus it has created a remarkable solution to manage this transition.

The exploration of different business models was another interesting point for this case study. Indeed, company D has drawn up performance-based, renting, pay per use and other non-traditional contracts, with obvious implications on its financial statement.

#### 4.2.5. *Company B'*

Company B' was included by interviewing the Service and Sales Regional Director of East Europe, West Asia, and Africa (EEWAA), who also had a previous experience in B. In fact, B' is the parent company of B and the case was mentioned as a term of comparison by the interviewees during the meeting at B's headquarter, even though the two companies proceed in their work in a separation status. The case was considered worthwhile being B' a global leader in advanced pump solutions and a trendsetter in water technology.

#### 4.2.6. *Company C'*

In the spring 2018, company C' acquired company C. Therefore, it has been involved for the purposes of this research since company C will be likely to standardize its behaviour in terms of digital communication strategy.

Table 10 – Service advancement and reason of interest for the selected cases

Case	Service advancement	Reason of interest
A	Service embedded in products' customization and quick delivery	Impact of the recent introduction of e-commerce platform on indirect sales
B	Real time remote control, automatic alerts	Difficulties in selling the services and consequent channels diversification
C	Remote control, real time machine insights, proactive asset monitoring, automatic alerts, detailed fault analysis, condition based and predictive maintenance alerts	Long-time separation of service from product business, yet unexpected results in advanced service sales
D	Wide variety of services, including: Financial services, remote monitoring, design and programming software, process optimization, monitoring and analysis, product enhancements, service agreements	Pioneer in servitization, Aims at the re-integration of sales and post-sales structure to provide a holistic approach
B'	Wide variety of services, including: Service agreements, repair services, operation and optimization services	Parent company of B, Global leader in its sector, Service business development
C'	Wide variety of services, including: Self-diagnosis, remote maintenance, preventive identification of problems	Parent company of C, Global leader in its sector, Impact on C's communication strategy

Source: own elaboration

### 4.3. Salesforce organization and focus

#### 4.3.1. General considerations on the salesforce composition

The companies selected present different distribution channels and sales focuses, as represented in Table 11. The sales channel is indirect for company A, whose only distributor in Italy is owned by a former employee of the company. On the contrary, company B and C adopt a direct sales structure. It is worth noting that company B abroad also benefits from indirect distributors, but for the purposes of this work this specific instance will not be further explored. Lastly, company D adopts both direct and indirect channels.

Table 11 – Sales organization and focus

	Salesforce organization	Sales focus	E-commerce
<b>Company A</b>	Indirect	Geographic	Test-phase
<b>Company B</b>	Direct	Geographic	Only abroad
<b>Company C</b>	Direct	Geographic + key accounts	-
<b>Company D</b>	Direct, indirect	Geographic + technology	Only for basic tools

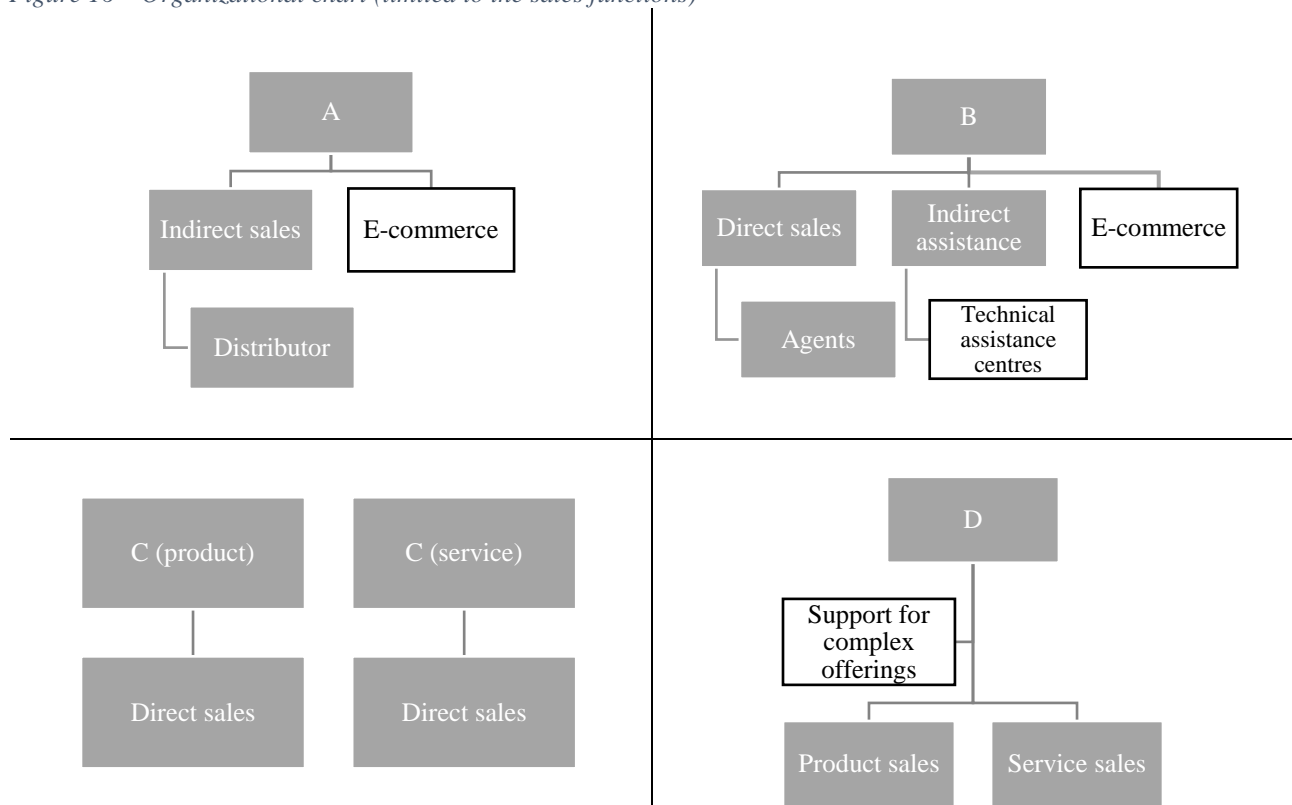
Source: own elaboration

As regard as the composition, companies B and D remarked a high average age of their salespeople. While for B regard this represent a hurdle, given that waiting for their retirement to alter their pace is not a viable solution, company D believes that only salespeople of long standing have the domain expertise and technical background to be considered as trusted partners by their customers. By contrast, A and C did not point out any specific generational issue. In the first case, the Sales Manager believes that more than the age, attitude is what really matters. In the second case, despite most of the salespeople being in their thirties, a certain scepticism towards digital- and service-based business models was remarked.

4.3.2. *Organizational implications. Parallel salesforces, new roles, and sales teams*

Based on the considerations provided by Ulaga and Loveland (2014), supporting the thesis of salesforce as a major hurdle for manufacturers trying to foster service-related businesses, this section is about the impact of servitization strategies on the organizational structures. Scholars agree that in some cases, even after extensive trainings, there might be no other choice except replacing most of the salesforce, while in other cases the solution might consist in the creation of an organizational space (subsidiary, business unit, division, etc.) specifically dedicated to advanced service.

Figure 16 – Organizational chart (limited to the sales functions)



Source: own elaboration

Figure 16 represents the organizational chart, although limited to the sales function, with the purpose of highlighting how every company involved found her way to parallelize the traditional sales structure.

A first simple observation is that, considering the different levels of service advancement, companies who first started their servitization journey and have a more complex offering, namely C and D, have a clearer separation of product and service sales structures.

Despite this, every stage presents some kind of parallelization between product and service structures. Company A, drawing attention to the value added by human resources, has developed a digital store to manage standardized orders with low margins. The e-commerce platform is currently used by some distributors around the world, having a positive impact also in terms of time zone overcoming, but the company is already working on a customer-release. The ultimate goal is to slightly increase prices on the “traditional” sales side, in order to make profit from the valuable expertise of their salespersons, while keeping the previous prices on the digital channel.

In the last years, company B’s engineers have developed a tool to monitor and take quick actions on their pumps. Today, their main issue regards the profitability of this service, which has been slightly perceived by the agents around Italy. On the contrary, the centres for technical assistance recognized the great impact of this tool in their daily work, thus an underlying business opportunity for them. For this reason, despite being these centres only indirectly controlled by the company, the decision to let technical assistance centres become a new service sales channels has been taken by the headquarter, with the purpose of fostering the spread of the digital tool developed. The first benefit of such choice is the widespread presence and the immediate operability of these centres, since the organization of a direct service structure might be possible only in the long run. Another viable option, which the company is testing in other countries, is to open an e-commerce platform where to sell both the product and its connected services. This would however raise new issues regarding the price level and an internal competition with the traditional salesforce.

C clearly separated the service from the product business in 2006, creating a controlled company dedicated. Nevertheless, nowadays both entities can sell digital services, one proposing it together with the new machine and the other as an additional service for machines out of warranty. Despite different initial expectations in favour of the service branch, the experience to date shows that the product-centred company has achieved better results in terms of digital service sales, probably due to its proposal in place of other discounts normally offered. The two salesforces work closely sharing information about the customers, which they visit in different moments unless for strategic reasons such as considerable negotiations or specific customer’s requests.

Company D is also an early adopter of servitization strategies, for which to date it employs around the 80% of its workforce in Italy. As reported by their CEO, the parallel structure worked well at the beginning to avoid giving away costly services with no returns for the company but as the complexity and interconnection of product and service increases, this organization reveals its limits, paralyzing the system. Therefore, a new job role was recently designed to provide support in terms of digital skills and project management capabilities as soon as the traditional salesforce sees an opportunity in the pre-sale phase.

The topic of parallel structures has been touched also interviewing the Service and Sales EEWAA Regional Director of company B' (parent company of B). In this organization, direct and indirect provision of both product and service coexist but a couple of years ago, the strategic decision of growing through the service business was taken. From the organizational point of view, this meant a vertical separation of the service business and the emergence of new roles.

Figure 17 – New organizational roles implied by servitization



Source: own elaboration

Most of the companies involved in this research affirmed that new roles emerged in their organizations in order to implement servitization strategies, as outlined in Figure 17.

“Field application specialist” was the most cited as its job is to technically support the installation and configuration of digital tools, an activity that both product and service specialists struggle to accomplish. In some cases being early involved in the pre-sales stage, field application specialists also perform some marketing activities providing the customer with a more complete overview of the offering.

As the complexity of the offering and the level of product and service integration increase, “project managers” are also involved in the sales process. This is true especially for complex machines, which are often customized according to the client’s requirements, as is the case for company D. The focus is on providing a complete solution, thus the demand for a technical support and a systemic vision of the project arise. D finds this job crucial for the development of their servitization strategy, to the



point of claiming that, in the future, only people with project management and systemic vision capabilities will constitute their salesforce.

“Service sales engineers” fully dedicated to the service business have been recently introduced in companies wanting to grow in this sense, such as in the case of B’, while companies like C and D, which have separated their businesses many years ago, are now looking for a re-integration of the two sides.

Finally, the new “service managers” are different from the previous ones in the sense that their role is more similar to the one of a “business developer”. In fact, they are accountable for service profitability, thus they must have managerial skills as well as the technical skills they already demonstrated.

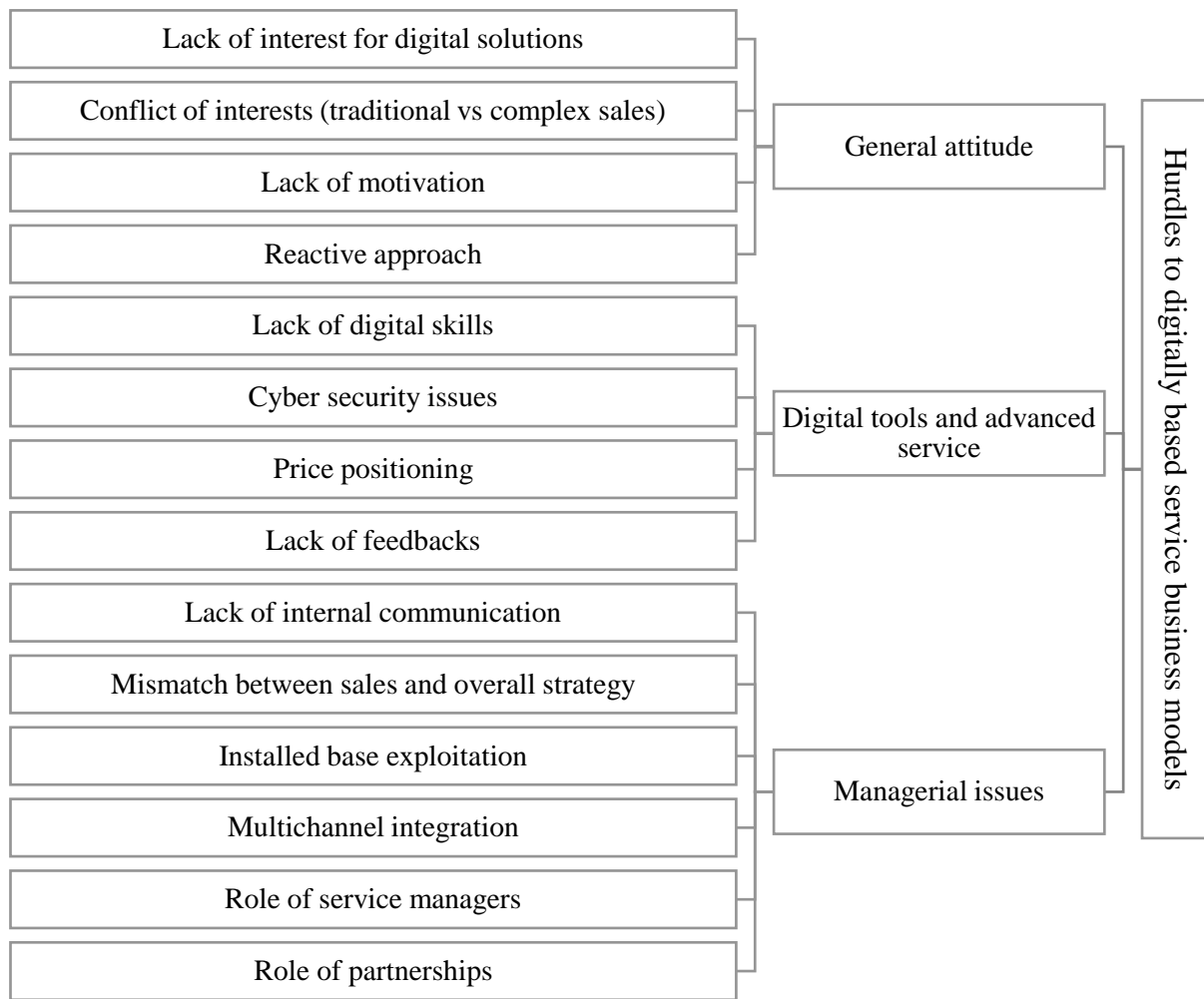
The emergence of sales teams is a main feature of all the service-based business models. Although with different levels of formalization, from the “on demand” support required from the traditional salespersons to the mandatory contribution of field service specialists, there is clear evidence that isolated vendors have a short life span. Moreover, similar adjustments are happening inside the customers’ organizations, turning the basic supplier-customer relationship into the relation between two teams of skilled people.

Concluding this section, it is also worth noting that a push from the top levels is desirable to avoid that only curious and enthusiast salespersons make the effort of going towards this new path.

#### *4.3.3. Hurdles to the usage of digital tools and service-based offerings*

The initial concepts identified analysing the transcripts were grouped into broader categories (open coding) using in-vivo or first order codes. Searching for relationships among the categories established, an axial coding was performed, which facilitated the clustering into high-order themes (Corley & Gioia, 2004). Finally, the overarching dimension emerged from the assembly of similar themes providing the framework outlined in Figure 18.

Figure 18 – Hurdles to digitally based service business models



Source: interview elaboration

Salespeople’s general attitude towards the inclusion of digital tools and advanced services in manufacturers’ offerings is heterogeneous. A *first barrier* to face when implementing service-based strategies is the *dealers’ interest for digital tools*. In fact, several times during the interviews it has been mentioned that some distributors or dealers in general claim not to be interested in any of these new digital tools. Considering the kind of industries involved in this research, one might expect this general attitude, even though they are all considered as leaders in their specific sector. Salespeople’s support to these projects is remarkable not only in terms of profitability, but also with the aim of collecting big data useful for the further development. A, B, and C reported how general meetings involving the all salesforce, or in any case crowded situations, do not work properly to spread the concept, while face-to-face meetings or joint-visits to specific customers are more suitable. Another point, in-depth investigated especially with company B, is the likelihood of a conflict of interest for a sales force who is demanded on one hand to promote the new business and on the other, to meet the profit targets set by their sales director, which are usually based on product-sales. This

also opens up to considerations about sales force's compensation of service sales. For instance, in company C digital service sales are evidently included in the MBO of those working on the company dedicated to services, while on the other side those selling the traditional product are not reward when they include the digital service in their offerings.

A general lack of motivation was also recognized, maybe due to the different profitability of products and sales, as B and B' mentioned. A, C, and D highlighted the importance of individual's approach to digital tools, which has an impact on the success of their projects. Despite being at different stages, from A, who is opening its e-commerce, to D, who already offers pay-per-use and performance-based contracts, all these companies affirmed that technologically enthusiast people make the difference in their strategy. This leads to the last item of the attitude-related hurdles: the reactive approach. The issue is particularly relevant for B, whose Group Senior Director of IOT affirmed: "*we hope that some of our competitors will soon come on the market with similar solutions, so that our agents will act as followers, they are excellent for that*". A strong statement considering that service is generally deemed a competitive advantage for manufacturers.

The **second category** of hurdles deals with **digital tools and advanced services**. The lack of digital skills is evident not only in these industries and, as above-mentioned, resulted in different skills and capabilities required and in the definition of new job roles. These capabilities are crucial to convey the value of the offering to the customer. B' implemented internal programs for identified talents to focus on digital offerings but this is not enough to cover the shortage of digital skills, thus most of the companies interviewed affirmed they have recently hired new people with this purpose.

A further point regards cyber security, a major hurdle to overcome for C and D, companies dealing with complex machineries connected to the large plants of their multinational accounts. Here the increasing concern is about the connection with external entities, the exchange of information about the production process and, mainly, the possibility of hacker's attacks and sabotage. Even though manufacturers leverage on specialized supports and partnerships to collect and manage their customers' data, negotiations last longer and the last word before approval always goes to cyber security teams.

The **third aspect** of this category involves the **price of digital tools and service-based offerings**. In this sense, companies B and C present some similarities: they both sell a hardware at a price proportionate to their product's price, and then they ask for a fee in order to enjoy the connected service. The fact that the recurrent fee often frightens customers has been largely discussed in these companies, which ended up by providing discounts or free trials.

Feedbacks from all the levels involved are the last point of this category. Manufacturers are often far from their end-users, thus have to rely on their dealers, technical assistance and salesforce's feedbacks in order to gain useful insights for the further development and improvement. Among the companies involved in this research, despite being in the initial phase, A did a great usage of feedbacks from its lead users and some smart dealers in the development of its digital platform, which, given some technicalities imposed by the general manager, was entirely designed by the sales department with the precise purpose of meeting the users' expectations. Similar arguments are in favour of company C, where the business developer in charge for the project involved since the very beginning some lead users and the sales director and on a later phase tried, with few results, to involve other area managers and project managers. On the contrary, B developed the entire projects in the company's R&D labs and, going to the market, discovered that the technical level was above the expectations and the actual need of its end-users. Thus, following agents' and technical assistants' considerations, the company is now re-designing the interface of both the app and the website to increase their user-friendliness.

*Managerial issues* constitute the *last category* of hurdles; the key points detected are reported at the end of this section, in Table 12. Digital tools are in some cases perceived as a magic recipe assuming that anyone in the company should perceive their value. Unfortunately, this is not true and resulted, in case of company B, in a sensational lack of communication of the digital service developed. Moreover, company C and D highlighted how complex offerings involve many different stakeholders and levels of agreement in the customer's organization, requiring different approaches and styles of communication.

As mentioned in the point regarding the conflict of interests, a mismatch might arise inside the company itself when the strategy of the company – for instance grow through service – does not meet the sales strategy – often based on products. Business models based on recurrent revenues have a great impact on this, as B' and D highlighted. In fact, being these companies traditionally based on one-time transactions, the shift towards service-based models and recurrent revenues might affect their financial structure. Despite this, as D specifies, the operational and delivery process is still the same, regardless of when and how the customers will pay.

Recalling the need for big data and for feedbacks of lead users, the next managerial issue concerns the exploitation of the installed base. Whether it might be easier to start brand new negotiations with a different approach, considering complete solutions from the very beginning, these manufacturers face the chance of proposing their actual customers different kinds of retrofitting and additional services. This is a main challenge for C, which is trying to install its hardware on the highest possible

amount of machines, but also for B, which ended up reconsidering the role of its technical assistants as business partners.

In this regard, the following issue to be taken into account is the integration of different sales channels. The topic has been extensively addressed in the paragraph about parallel sales forces, thus here the purpose is to underline the risk for cannibalization and the increasing internal competition, which overall might be detrimental. On this matter, D mentioned that when they first introduced the new project management role supporting the traditional sales and service structure, some sort of conflicts emerged among them, even though on a later stage their value was recognized. Other problems arise when companies start selling their standard products through e-commerce platforms: salespeople might feel their job is useless and that their own company is competing against them. To avoid this, top levels have to carefully manage the introduction of online sales and especially the price-level positioning of its offering.

Table 12 – Managerial issues identified

<b>Managerial issue</b>	<b>Details</b>
<i>Internal communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Value added by digital solution taken for granted</li> <li>- Increasing number of stakeholders and levels of agreement</li> <li>- Lack of clear value proposition and target identification</li> </ul>
<i>Sales vs overall strategy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focus on products sales contradicts service-led growth</li> <li>- Financial impact: one-time transactions vs recurrent revenues</li> <li>- Potential impact on operations and delivery</li> </ul>
<i>Installed base exploitation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Need for big data and users' feedbacks to improve the offering</li> </ul>
<i>Multichannel integration</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possible re-integration of sales and after-sales (service)</li> <li>- Role played by online sales (e-commerce)</li> <li>- Potential cannibalization and internal competition</li> </ul>
<i>Role of service managers</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technical capabilities, experts of the field</li> <li>- Managerial skills, business orientation</li> <li>- Overall view on specific projects</li> </ul>
<i>Role of partnerships</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capillary presence on the field, direct contact with customers</li> <li>- Internal competition</li> </ul>

Source: own elaboration

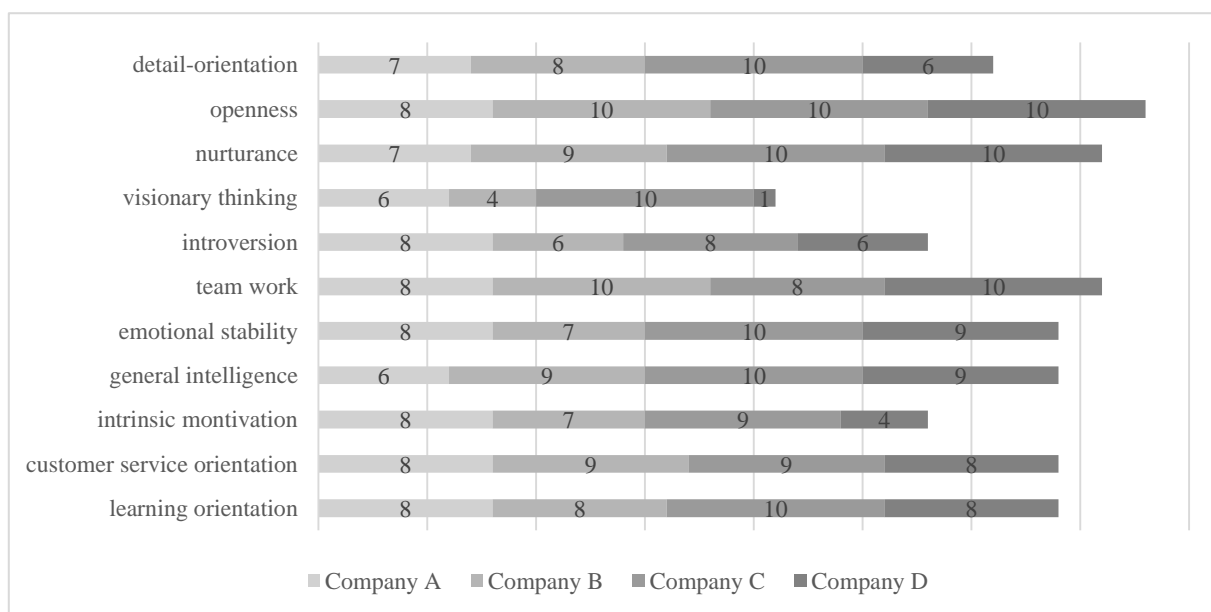
The last two points regard the role of service managers and partnerships. The new service managers are not only technical experts and problem solvers; they are now responsible for the entire service business and, at the end of the day, of their own profits and loss. This is what emerged from B' strategy for service growth, but also D underlined the need for more project and managerial skills

among their sales force. According to B', also partnerships are to be reconsidered. As above-mentioned, the distance between the manufacturers and the end-user might be large, and these companies often benefit from the capillary presence of their partners to reach customers worldwide. When this is the case and manufacturers aim at growing their service business proposing a complete solution, current partners might represent an internal competitor and local customers might not recognize the company's expertise since they have always interacted with the dealer or the technical assistance only.

#### 4.3.4. Capabilities and skills required to sell complex offerings

With the aim of examining the differences between goods and hybrid offerings sales, Ulaga and Loveland (2014) conducted depth interviews with 20 executives from 17 firms of different industries. The 12 personality traits, along with general intelligence, identified by the scholars constitute the framework for this section.

Figure 19 – Survey on the characteristics for solution selling



Companies were asked to grade from 1 (not at all important) to 10 (extremely important) each characteristic

Source: survey elaboration

The survey submitted to companies A-D ([Appendix 3](#)) included the abovementioned traits and the participants were asked to grade their importance from 1 (not at all) to 10 (extremely important). Figure 19 presents the results of this survey.

Comparing these results with the scholars' framework, some discrepancies are noticed. First, *openness*, defined as the attitude to seek out and engage in different ideas, experiences, cross-cultural

activities, received the highest score in our ranking, while is quite low in the scholars' list. Similar considerations can be drawn with respect to nurturance and teamwork orientation, which occupy mid-ranking positions in the framework. Cross-checking the data collected through this survey with the interviews analysis, further validation of these results was obtained. In fact, all the companies involved noticed that the best results to date were achieved by their most smart and open-minded salespersons, who for these reasons were also often involved in the development of digital tools and had the possibility of exploring different solutions cooperating with their lead customers.

In this regard, the topic of *nurturance* was addressed on two sides: the relationship with customers and the relationship between top levels and salespeople. In the first case, each company claimed the importance of their salespeople as one-face to the customer, supporting the thesis that the nature of B2B requires face-to-face interactions (Andersson & Wikström, 2017). Furthermore, D specified how, despite the lack of skills and the support needed, it would be too risky for them to substitute the actual salesforce given that customers still want “*to know the person to whom they are giving millions*”. On the same line, B underlines the valuable contribution of its salesforce to the overall profitability of the company, which often results from their long-lasting relationships with customers. Company A mentioned the ability of nurturing their relationships as a secondary reason, the first being their expertise, for their recent acquisition by a larger group. In fact, since its parent company is an industrial machines manufacturer, it has infrequent meetings with customers who are not involved in a buying process, while A, selling consumable and other tools, is the way to be constantly present in customers' organizations. A similar reasoning applies for company C, where the internal sharing of information between the product-company and the service-company is well established. Looking at the other side of nurturance, concerning the relationship between the salesforce and the top-levels, most of the companies highlighted the need for a more personal involvement in the issue, meaning for instance that in their experience general meetings are not as profitable as an informal chat or a formal joint-visit to customers in order to spread the digital and service-related concepts. The increasing sophistication of the offerings, especially when complex products are concerned, requires different skills-sets, hard to find in one single individual. For this reason, D mentioned *teamwork* as an essential trait, adding that sales and post-sales should improve their integration with the aim of providing support and advice during the entire lifecycle of the product. Moreover, despite the clear separation of product and service businesses, company C affirmed that teamwork and joint customer visits are crucial for important negotiation where the value added through service is what makes the difference for the client.

Focusing now on the variability of different companies' grades to the same personality trait, visionary thinking and intrinsic motivation are to be commented.

In particular, ***visionary thinking***, defined as the inclination towards a global, big-picture thinking style, opposed to a detail-oriented attitude, obtained grades from 1 (company D) to 10 (company C). This gap might be clearer considering that C's priority to date is to connect the highest possible amount of machines and, for this reason, C asks to its area managers to find agreements with their customers in order to sell at least the hardware required to connect the machine, then service revenues will come. On the other side, D supports its salesforce through project managers and other figures in charge of having the vision of the entire customer's process, while the traditional salespersons are accountable for the relationship with the clients, all the financial aspects and the overall negotiation. Thus, it can be assumed that visionary thinking is more a characteristic of project managers than of salespeople, even though the two work closely together with the aim of providing a complete solution and a service fully integrated. Company A considered this trait as an important characteristic in the development and actual usage of its e-commerce platform: "*The hardest part was not the technical architecture, but having a clear vision. [...] You have to understand who is your interlocutor, what your customer expects, imagine its journey on this platform*", stated the sales director in charge of the project. In this connection, company B had related issues in the development of its digital service, to the point that today the interviewees affirm that the project will progress only if all the organizational levels share the same vision, raising some doubts on the actual involvement of their sales director. Beyond this, the low grade (4) given to this trait is easily explained looking at the considerations emerged throughout the interview of a reactive salesforce, outstanding in its job, but not very innovative and open to new challenges.

The last observations on variability are for ***intrinsic motivation***, which received a low grade (4) by company D and medium to high (7-9) by the three other companies, while being on the top three of the framework ranking. Company C highlighted this trait since in its experience the best performances come from the product-side of the business, where no incentives are granted for selling the digital service. Evidence of this comes from the worlds of the area manager responsible for most of the closed deals: "*I generally have an enthusiast approach to whatever is new and innovative, I am very curious. Obviously I have to be convinced of the value, but then I naturally propose the most innovative ideas to my clients and I am persuasive enough*". Even for company A, which states that the success of digital projects depends on individuals' approach, the intrinsic motivation of its dealers was remarkable. In A's experience, few distributors demonstrated this attitude, while most of them enjoyed the advantages of digitalization in the wrong way, meaning that they are duplicating their work asking their collaborators to digitalize their papers, instead of directly use the tool provided.



With regard to intrinsic motivation of its salespeople, company B claimed to have tested every possible sales model, excluding the reward system, to foster its salesforce towards service sales, with little effect.

To conclude, an overview of the remaining personality traits is hereby provided.

**Customer service orientation** includes some features beyond the basic trade capabilities. In this regard, company B' attributed to its customer success managers the assignment of following customers throughout their relationship with the company. Thus, these people do not negotiate prices nor close any deal, but help the customer to exploit the full potential of their products, granting the upselling and especially a good customer retention. Despite some customers would be able to take on their own some basic choices regarding standard products, industrial sectors are often very complex and specialized. Therefore, company A recognizes its competitive advantage in its customer service orientation given its ability to provide customized offerings, its quick responsiveness, and its flexibility towards customers' requests. Similarly, D is aware that some of its products can be found on the market at lower levels, but does not consider this as an issue since they are the ones providing complete offerings and services for which customers are willing to pay.

Moving on to **learning orientation**, it should be noted that although the high expectations for its sales people, company B has understood they need to be guided through the new offering. In fact, coaching was referred as the best way to increase the motivation for selling services during the meeting with professor Corsaro, who extensively treated the topic (Corsaro, 2018). Company C disclosed among its upcoming projects a training for hardware installation and configuration, in addition to the provision of apps, benchmarks, and user manuals. Last year B' launched a program focused on talents detection and the development of digital offerings. Despite the number of people involved doubled in 2020, B' considers this still not sufficient. Company D highlighted an additional point related to learning orientation: the fact that investing in training is perceived as a waste of time, with additional unproductiveness. This consideration was made comparing the perception on Italian companies to the D's German headquarter.

Proceeding on this analysis, **general intelligence** is defined as the ability to think and reason in abstract terms. Given the complexity of the industrial products involved, company A stresses the need for simplification desired by its customers and the role of its salesforce supporting them in their daily requirements. Company D raises a further aspect concerning the hierarchical link of its project managers supporting the sales force. For this purpose, according to D's CEO, despite the support structure being actually reporting to the after-sales division, these people's main feature is that they work for the completeness of the offering. Thus, a certain general intelligence is required to avoid

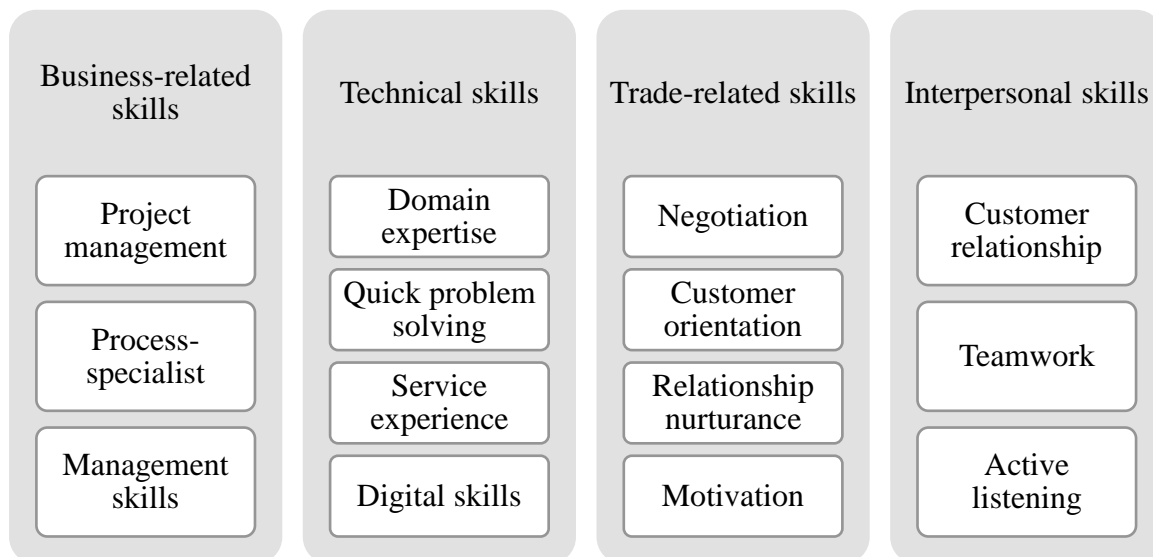
getting stuck in formal categories and in the interest of an increasing integration between sales and after-sales.

With respect to *perfectionism* or detail-orientation, company C specified this is a distinctive feature for its service-salespeople, who are constantly negotiating on single pieces and are very detail oriented. On the other hand, perfectionism was also defined as the ability to focus on a task until completed at every level, which is a main feature of product-salespeople of the same company. Company B mentioned an analogous objective for its field service, whose job is to check on the details of the first installation and configuration of the digital tool, once the service has been sold.

Finally, for what concerns *emotional stability*, Ulaga and Loveland (2014) described it as the “*overall level of adjustment and emotional resilience; ability to work well with job pressure and stress*”. This is certainly a distinctive feature of salespeople in all the companies involved in this research, but was not more specifically investigated during the interviews.

Elaborating on the abovementioned personality traits, Figure 20 summarizes the capabilities for service emerged from the interviews. These were classified into four main categories: business-related, technical, trade-related, and interpersonal skills.

Figure 20 – Capabilities for service emerged from the interviews



Source: own elaboration

Most of the capabilities identified here were extensively treated in the previous sections, while further examination is required for active listening, which is defined as “*a way of approaching those problems which arise out of the usual day-to-day events of any job*” (Rogers & Farson, 1957). When being asked about the metrics for the effectiveness of communication strategies, the Group Communication Manager of company B explicitly highlighted this capability. Leaving aside the

specific digital service issue, in his opinion having an active listening approach towards the market, and towards the salespeople who are constantly in touch with it, is crucial to design an effective value proposition, without which every effort to communicate is useless.

Moreover, the CEO of company D has the perception that active listening is a peculiar feature of women and, in this connection, she advocates for an increasing involvement of women in the industrial sector.

#### *4.3.5. Salesforce organizations: skill gaps and service culture*

At the beginning of this research, firms with different servitization levels were selected with the purpose of comparing their challenges and hurdles. Having analysed the main personality traits and capabilities desired by each company, I would like to highlight the different skills gaps identified in relation to the advancement in servitization.

Starting with company A, the main gap identified in the salesforce capabilities is mainly business-related. In fact, the Sales Director interviewed complained about some salespersons who, being very technical-oriented, tend to focus all their efforts in solving impossible requirements of specific customers, forgetting about other profitable orders. This results from the underlying propensity to hire salespeople with a strong mechanical experience rather than providing with technical knowledge business-oriented workers.

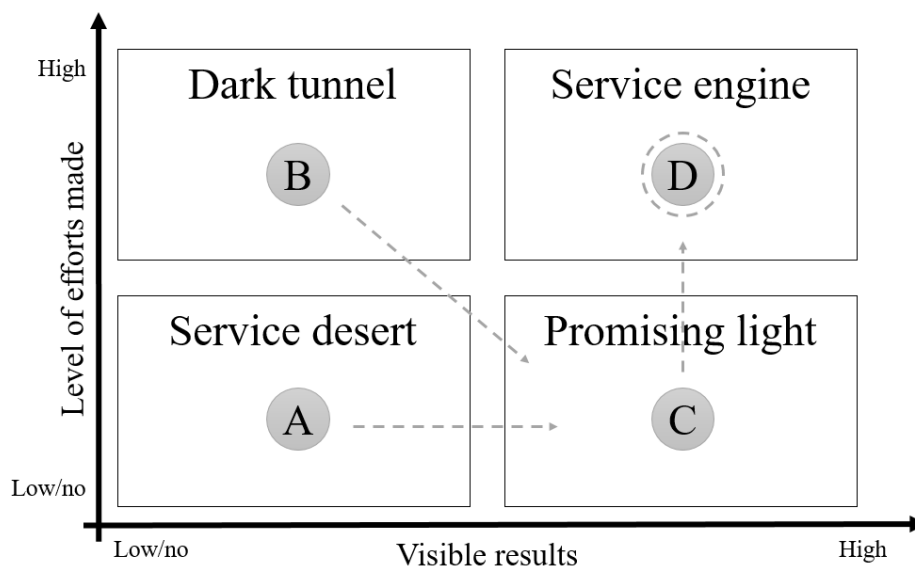
Moving on to company B, a different gap was detected. In spite of the high level of engineering capabilities of this firm, salespeople seems to be very business-oriented and not interested in sharpening their skills to move towards the new digital solutions provided. Being the gap identified related to the technical expertise and attitude towards digital solutions of salespeople, the company intervened with the introduction of a “Field Service Application” specialist, who now provides support to the actual salesforce in the configuration of the digital tool provided.

The last two companies involved in this research are pioneers in the capitalization of their service attitude and nowadays provide advanced services and complete solutions to their customers. In both cases, the skill gap is less polarized towards one or the other extreme, having these companies refined in the years their salesforce capabilities. This does not mean they did not faced any difficulty with the increasing complexity and the exploration of different business models. In particular, having company C formally separated the service from the product business long time ago, a better performance was expected from the service salesforce. Nevertheless, experience has shown superior results from the traditional side, justified by the fact that the advanced service offered increases the confidence in the product, representing a considerable advantage. Finally, for what concerns company

D, this company’s salesforce lacks some capabilities to manage complex projects in their entirety, giving useful advice to their customers with respect to their process management and internal operations, hence special support in this sense has been provided.

Issues related to the service culture where at some point mentioned in every interview. Gronroos (2007) defined “service culture” as a culture where good service is appreciated and providing good service to internal as well as external customers is considered by everyone a natural way of life and one of the most important values. Taking advantage from the framework developed by Kowalkowski and Ulaga (2017), the four cases were positioned in the matrix shown in Figure 21 according to the level of effort made to build a service culture and the visible results they obtained up to date.

Figure 21 – Service culture and growth



Source: elaboration of Kowalkowski & Ulaga (2017)

Visible results are still low for company A and its effort in order to grow their service business is lower compared to the other companies involved in this research, hence the company was attributed to the *service desert* category. In fact, A would like to realize the service opportunities provided by the expertise of its salespeople through a general increase of its prices, given the availability of the e-commerce platform for standard products, which would maintain the current prices. This firm is facing what the scholars called service-myopia: they actually provide services to their customer, but without realizing revenues. Hence, their investment in digital tools is aimed at achieving better results, shifting to the right side of the matrix.

Company B was positioned in the *dark tunnel* because the important investments made in the last years to develop a digital tool for monitoring and control their product was not balanced with adequate sales. The interviewees recognized the service paradox and somehow blamed themselves for the lack of internal communication of the project, which reflected on the inappropriate market launch. Exploring new sales channels and increasing the internal competition between sales force and service assistance centers, company B is now trying to set the grounds to gain visible results in terms of service profits. Moreover, with reference to some episodes related to the digital transformation occurred in the last years, the interviewees mentioned the benefits of letting the final users recognize the potential value and benefits provided by the digital tool proposed. In spite of the top-down imposition of digital catalogues and few other changes, only when bottom-up requests emerged from the end users (namely installers and maintainers), the actual salesforce also recognized the value and appreciated the digital tool provided by the headquarter. Trying to escape from the dark tunnel of continuous investments and few results, company B is now exploring different channels and strategies to reach its end-users, in hope of leading the sales force to notice the same value the same value the company attributes to the digital tool developed.

Service constitutes a *promising light* for company C, which has a long established structure dedicated. However, with regard to advanced and digital service, the high expectations on the service-side of the company were not satisfied and, on the contrary, the product-side had better results. Increasing commitment is needed throughout the sales force and, in particular, leading examples from the top levels. Several doubts arose with respect to the collection of sensitive data and questionings about the implications of increased efficiency on spare parts and basic services sales, as well as the concern of “*showing to the client all the downsides of our product*”, reported the Business Developer. After two years promoting the advanced service, the concept seems to be accepted, but more needs to be done to get these people to believe in the project, hence to become its promoters. The main mind-set difficulty reported was related to the attachment to past habits, which affects the actual trend recognition and its further development. “*Disregarding connectivity and the digital world will only provide an opportunity for our competitors to take an advantage on us. If we don't provide this service, someone else will, and it will also collect our data*”, claimed the Business Developer during the interview. Moreover, some effort is required also on the customers' side: the higher the affinity with advanced technologies, the lower the concerns about cyber-attacks and data misusing, according to the Area Manager interviewed. In spite of this perception, digital solutions require several approval levels and thus an increasing effort in terms of meetings and negotiations.

Proceeding with company D, the high efforts made for the past two decades provide today visible results, therefore the case was classified in the quadrant called *service engine*. With the aim of

strengthening their position, the CEO admitted that paradigms are slowly changing, for both suppliers and customers, however, since this is a long journey, she would never think about replacing the sales force with the new support structure provided to foster the service business. Every company faces the hurdles of an old sales force, in terms of age and culturally, and the shift towards service-based business models might require years even though the digital world presents exponential changes. Comparing the situation of D with its headquarter in Germany, the CEO of the Italian branch noticed as main cultural issue the different attitude in general: despite the presence of few enlightened entrepreneurs, here we tend to hide problems or blame others, while there difficulties are meant as opportunities to grow together, finding new solutions.

#### 4.4. Service development

##### 4.4.1. Customers and salesforce involvement

The model for service development in manufacturing companies (Burger, Kim & Meiren, 2012) in Figure 22 constitutes the framework to examine the involvement of customers and salesforce in each case study. The authors subdivided the overall development process into six phases.

Figure 22 – Service development model



Source: elaboration of Rapaccini et al. (2013)

Starting with the involvement of key customers and lead users, the shift towards integrated solution clearly implies a key role played by these actors in value co-creation (Annarelli et al., 2019). The different results obtained by company B and C provide evidence of this concept. In fact, company B entirely developed inside its laboratories the digital tool to monitor and take quick actions on its products. All the phases of the process were pursued inside the company, with the consequent market launch inadequacy. The potential value of the tool developed was taken for granted, as if anyone should notice it, while both the end-users and the salesforce struggles to recognize it. At the time of the market launch, negative feedbacks about the complexity arose, requiring the unavoidable intervention of some technical assistance during the installation and configuration phase, and the consequent provision of the field service support. On the other side, company C involved a key customer since the very beginning, and they developed together a solution to connect and monitor its machines. The customer provided valuable insights to the developers, and the collaboration continues

today, supporting the findings of Cuevas (2018). Moreover, company C, seeing the business opportunities coming from the acquisition by a larger group, has cooperated with other customers to adjust its digital tool and be able to connect third-parties machineries. Despite the positive engagement of lead users since the idea management phase, company C did not approach in the same way its salesforce, in fact only the Sales Director was involved during the service design phase. The purpose was to let him act as a bridge spreading the most innovative ideas among the salesforce, but the truth is that when, in a later stage, other area managers and project managers were involved, most of them did not show any interest for the digital tool developed.

Moving on to company A, it has to be noticed that the indirect sales structure represents a hurdle to the involvement of end-users. The e-commerce platform developed is not intended only for the distributors to manage standard orders since A would also like to create an access for the final customer. Since the idea management, the platform was intended to be a sales tool, indeed the Sales Manager was in charge for the project. This decision taken by the General Manager, who only imposed some technicalities regarding the product sold, was aimed at increasing the salesforce's awareness about the underlying complexity. In the test phase, some smart distributors were also involved and they provided useful insights to the further development. Despite the unpleasant beginning, even company B maintained a dialogue with its salesforce, and took some adjustments to satisfy their suggestions.

The need to move beyond the logic of customer-supplier was emphasised by company D, according to which moving towards a partnership-alike relationship is the only way to create valuable solutions. Being D the Italian subsidiary, the comparison with its German headquarter and the related ecosystem is inevitable. The general perception is that, apart from the different levels of expertise, customers also present different willingness to collaborate and problems are considered as development opportunities in Germany more than in Italy.

Closing this section, few words for companies B' are worthwhile. The Service and Solution Director interviewed identified different ways in order to provide their clients with complete offerings. In every case, the underlying basis is a well-established dialogue with a specific customer involved in the development. Then, three diverse paths were outlined:

- Partnerships (often with start-ups), which are preferred to the traditional mergers and acquisitions with the aim of preserving the innovative environment;
- Internal development, which might involve anyone inside the company has a specific innovative idea and a customer interested in testing the solution provided;
- External inspiration, third parties and some more advanced competitors can be the source of inspiration.

Concluding, the interviewee mentioned the low level of formalization compared to the traditional product development as an advantage to test different strategies.

#### 4.4.2. *The role of partnerships and other external collaborations*

The capabilities required by manufacturers to move from product to hybrid solutions can be internally developed, externally acquired, or a mix of both (Paiola et al., 2013). In the first case, as mentioned in the previous section, involving customers and employees might provide feedbacks and useful insights without losing the control on all product and service components involved. According to Nordin (2008), this brings positive effects also in terms of product and service integration, since coordination efforts are limited, and creates competitive advantage. In the second case, companies look out of their boundaries for specific expertise saving time and avoiding high fixed costs, which is a benefit when results are uncertain.

The companies involved in this research seem to look for a balance between the two extremes, adopting mixed approach and, in some cases, prioritizing external collaborations.

In spite of its initial setbacks, company B sought external support in order to redesign its app and web interface, improving the user experience and moving towards a B2C-alike approach. In fact, some other integration with personal assistance tools, such as Alexa, are being implemented on the customer-side of the business to provide additional services. Partnerships are considered particularly valuable to B not only for the opportunity to “buy” technical expertise, but also for the gain in matured experience and the reputational benefits attached. In this respect, the interviewees compared their advancement in digital offerings with their parent company’s one, concluding that B’ will achieve better results even because of the higher level of partnerships it is involved with: *“The better the partners, the better the platforms, the better support to the project, the higher value conveyed”*, stated on of the interviewees. As a matter of fact B’, which embarked on digital transformation a decade ago, has now a well-established Digital Transformation Office in charge of creating digital offerings and signing partnerships with organizations experienced in the digital market. To provide an example, struggling in the shift from one-time transactions to recurrent revenues, B’ has recently started a collaboration with the leading subscription management platform. Company C adopted a similar approach choosing platforms and partners recognized for their reliability in the industrial market, aiming at avoiding as much as possible further cyber security issues.

With regard to company D, a high level of centralization from the German headquarter was generally detected. Some highly specialized companies are part of the same group, thus specific capabilities might be available at different levels without the need of recurring to external collaboration. This



topic was not further investigated during the interview, besides the fact that, despite the presence of an internal financial institute, D provides in Italy the renting service through a collaboration with an Italian bank. This provides evidence that, having an excellent command of the own business and finding the right partners, changing business models is possible even without the support of a larger group.

Concluding this section, I would like to spend few words on the role of service communities and service innovation hubs. Despite being the companies involved in this research spread around the north of Italy, most of the professionals and consultants personally know each other for some reasons, being it the participation to the same community or to executive courses on specific topics. The increasing cross-industry collaboration helps the understanding and further development of different business models (Leminen, 2015), where dialogue and ideas sharing should be encouraged adopting an ecosystem approach (Williamson, 2012).

#### 4.4.3. Challenges related to service-based business models

Shifting from capital to operational expenditure presents some difficulties for manufacturers whose products are customized and where financial requirements are substantial. Along with financial constraints and the high level of product customization, the General Manager of company A mentioned the difficulty related to value and risk assessment and the unreadiness of its clients. In spite of this, company A considers service as a main source of competitive advantage that cannot be imitated easily because of its specificity. Moreover, with a product that is nowadays considered as a commodity, innovation in terms of service provision and different distribution channels was a matter of survival against larger players and emerging low-cost competitors. Figure 23 displays the challenges emerged.

Figure 23 – Challenges related to service-based business models



Source: own elaboration

In the same vein, company B identified a point of differentiation with respect to its competitors only in two products of their huge offering, confirming the general market standardization. Quick delivery and a wide range of products availability were considered as the main source of differentiation in

their mature sector. Despite being among the few players providing connected services, the lack of contact with decision makers constitutes a major hurdle that this firm is trying to overcome with the creation of new sales channels.

The maturity of industries and the standard technology available for most of the companies were a recurring theme of the interviews, implying the need for a commercial differentiator other than the product. This perception led company C to its separation in two different companies fifteen years ago. At that time, the firm was the global leader in its industry from the technological point of view, while nowadays most of the competitors are able to provide similar outcomes and, most importantly, providing faster machines will not provide any advantage when the rest of the system is not as efficient. The service is what supports the customer improving its usage, even through monitoring and remote control. Company D made a similar reasoning in the early 2000s, when the service concept was introduced against the wishes of the German headquarter.

Digital transformation and service-based business models affect the organizations in their entirety. Manufacturers are developing the ability to manage different stream of revenues simultaneously, with considerable impact on the financial structure but also requiring a certain adaptability and flexibility of the other functions to grant the business flow. In this sense, the clear separation between product sales and after-sales service adopted by company C might not be the best choice to foster service-based business models. The Business Developer interviewed affirmed they are still far from such a change, which would require a higher level of internal integration and a consistent financial support that in her opinion is not provided by the traditional banking system. Despite these considerations, the same interviewee manifested the possibility of exploring different solutions on specific products or segments, demonstrating a certain interest towards performance-based contracts even though admitting the need for more detailed information and big data to take relevant conclusions. Similarly, company B' adopted an explorative approach, piloting diverse business models based on recurrent revenues and mentioning performance-based contract as their preferred model to date. By contrast, company A mentioned four different reasons why approaching this type of business model is not among its priorities: the high level of product customization, the lack of an appropriate financial support, the difficulty in assessing the connected risks, and the attitude of their customers. Company D highlighted a further reflection: independently of the business model adopted, *“at the end of the day you still have to provide your customer with a complete solution, the difference is only on the stream of revenues”*, but problems in operations and delivery are the same. However, the financial concern was also mentioned as strictly connected to the business models change and, ultimately, is the reason why the main group owns its financial institute.

## **4.5. Digital transformation**

### *4.5.1. Digital tools usage in the sales process*

In the digital age, where customers are increasingly demanding, empowered, and interactive, the sales process starts with a zero moment of truth (ZMOT), a pre-shipping phase that can happen anywhere, at any time, often online. For this reason, providing an integrated customer experience through an omni-channel approach is not an option even in business-to-business (Dinana, 2019). Investigating on the advantages of digitalization enjoyed by the companies involved in this research, emerged that all the companies are making use of the following tools: digital catalogues, CRM, e-commerce platforms, digital presentations and brochures. C and D also provide their salespeople with smartphones or tablets, with the additional benefit of showing directly to the customers all the functionalities available on the digital solution proposed, and they have software for digital offerings.

Digital tools introduction is a recent event happened in company A, which started only a couple of years ago with the CRM introduction and the reshaping of ERP, MES, and other tools for the production management. The company itself does not consider these properly as digital tools, but as the bare minimum to talk about an organized sales network, indeed all the other companies have already implemented it for a long time. As a consequence of the enlargement of its salesforce towards the technical assistance centres, company B recently included them in the CRM as they are subject of specific attention.

In company A, E-commerce introduction opened up to new concerns, on which even company B is probably reflecting on, given the possibility to take this path mentioned by its top levels. To date, experience has shown that in company A only few distributors understood the real value of such a tool, while most of them are making an inappropriate usage by delegating their work to some back-office collaborators. E-commerce implies at some level disintermediation, thus a change in direct salesforce's role (Ryan, 2000). In order for disintermediation to take place, the presence of at least three simultaneous conditions were indicated by the Sales Manager of company A: information availability, customers' attitude, and platform availability. Most companies nowadays provide digital catalogues on their websites, including specific features of their products, and developing an e-commerce platform will not prevent manufacturers to implement this sales channel. The potential obstacle relies on the customers' attitude, which might prefer the traditional channel to avoid incurring in additional risks such as mistaken purchases or, more frequently, is not able to identify the right product needed or the problem on which he is incurring. Company B, who is already selling through an e-commerce out of the Italian market, admits some initial difficulties in terms of target identification, price positioning, and product segmentation. Since the company is aware that some

products might require the intervention of its technical assistant, some products are not even purchasable online, but only through the traditional channels. Company D applied a similar logic selling on its online platform only consumables and other basic tools, providing a further discount with respect to the same purchase through traditional channels. The CEO of company D stated: *“Salespeople are not very happy, but the implementation of this tool disregard their happiness”*.

Moving on further considerations related to digital tools implementation, the Group Communication Manager of company B reported an episode to highlight the importance of bottom-up requests for the success of digital improvements. Briefly, the company has a catalogue counting more than three hundred pages, distributed in Italy in more than twelve thousand copies, and its digital version introduction was at first perceived as useless. As the digital catalogue passed from the salespersons to the installers and maintainers, who understood the potential of finding the right product code just in few clicks, a certain awareness was already reached. Positive feedbacks arrived, and the following year the confirmation of the success of the digital shift: for some technical reasons, the company was not able to deliver the digital copy on the same date of the physical ones, receiving the complaints of the all salesforce.

A very similar story can be told about company C and the proposal of introducing smart spare parts, which would provide additional information through the monitoring software. The Business Developer spent two years internally promoting this concept, but only now that others have perceived the potential value of such an innovation, something is changing.

#### **4.6. Social media**

Given company C's reluctance towards social media usage, in this section company C' will be considered at its place. The underlying reason for this choice is that, as already mentioned before, the recent acquisition of C by C' will cause, eventually, an adjustment of this attitude to comply with the group strategy. The Business Developer interviewed during the meeting at C's headquarter recognized the potential impact of social media and brought their parent company's approach as an example of appropriate usage of social media in the industrial sector.

Before proceeding with the analysis of social media usage and impact on sales, further considerations are to be made concerning the relationship between local subsidiaries and headquarters. The issue was not deeply investigated with company A: it limited to admit the need for someone specifically in charge of social media, which is currently among the Sales Director's duties. Moving on to company B, the management of the corporate profiles is centralized, while local entities are free to open other profiles upon information of the headquarter. Social media management is then entirely delegated to

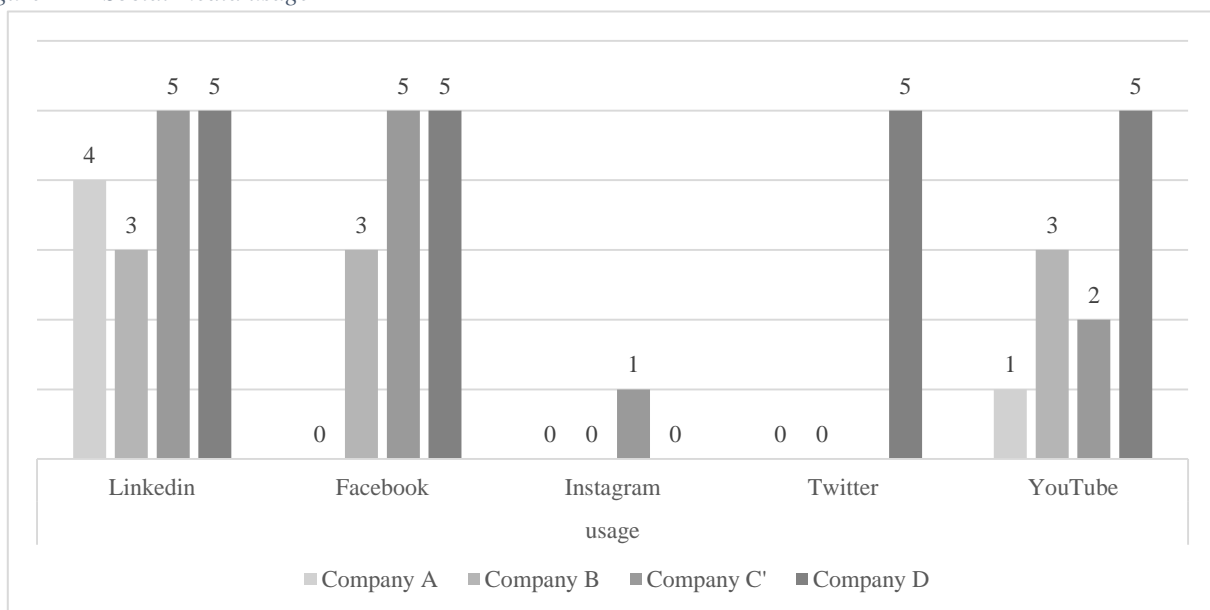
local offices, with a monthly check on contents alignments. The Group Communication Manager recognizes the need for some clear policies and guidelines coming from the headquarter, but no such action has been taken to date. On the opposite side, company D would like to open its profiles on different social media with the aim of providing an additional touchpoint, but this is not allowed by its German headquarter. In fact, creating a dedicated structure would be expensive and would provide uncertain returns in terms of sales. The company is trying to overcome this provision by fulfilling the vacant position of “Event and communication specialist” with someone who has also some social media related capabilities, with the aim of making some progress without having an impact on the cost structure. In spite of this, the headquarter makes a great use of many social media platforms, as illustrated in the following sections, where the CEO of company D replied according to the main group strategy.

The topic was discussed also with company B’, which reported the presence of both corporate and local profiles, but with a high level of control and coordination between central and local departments, as well as very clear and strict guidelines provision.

#### 4.6.1. Level of adoption and preferred channels

Figure 24 represents the use level of different social media in the four companies analysed. As expected, in the B2B sector LinkedIn is considered as the preferred platform, followed by Facebook and YouTube. Twitter is only one used by company D, while only C’ has recently opened a profile on Instagram.

Figure 24 – Social media usage



[Where 1=very rarely; 2=rarely; 3=sometimes; 4=often; 5=very often]

Source: survey elaboration

*“LinkedIn is a must have, it is like having your ID in the professional sales environment, but using it properly is another matter”*, affirmed the CEO of company D. In fact, in her perception, almost everyone has a personal profile on the platform, but only few salespersons are able to make a profitable use of the tool, which goes beyond being a passive user or sharing pictures and events. Company C’ mentioned LinkedIn as preferred platform for its core business, and it is worth noting that despite the general inactivity, company C also has a profile there. Company B is recently approaching a targeted strategy on LinkedIn, aimed at the identification of companies interested in the digital solution they developed to create adequate contents to reach them.

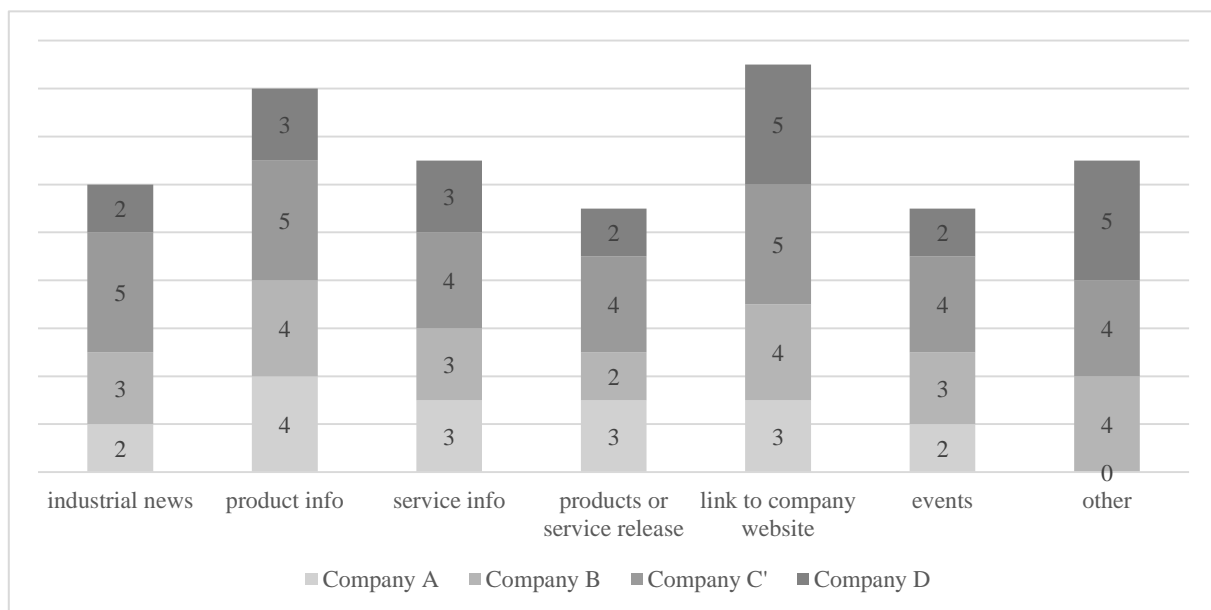
The general concept behind the preferred social media is that “you go where your audience is” but, once the target audience and the objectives are identified, what really makes the difference is the creation of valuable contents, reported the Group Communication Manager of company B. Deepening the topic, he pointed out some details of their communication strategy. It mainly involves the production of contents, not only self-referential and not only about the connectivity project, aimed at turning the company into the reference point for the daily issues encountered in the daily work of the identified target. With this objective and in order to increase their credibility, the communication department is now engaging some external professionals, representative of the targeted communities, to create valuable contents. The underlying reason is that the company believes there is some other value, beyond product and service, which they can share with their end-users through pills or short contents. Ultimately, producing contents and increasing the company’s credibility should build customer loyalty and enlarge their professional network. The platform identified for this purpose is Facebook, since it is the one where most of the professionals identified are already active. A similar reasoning was made by the parent company B’, which started some relevant social marketing activity in the EEWAA area only last year. Both companies are not directly in touch with their end-users, thus target personas identification was among the first activities carried out, as well as content identification. The first aim of the two campaigns run last year was the contact establishment with end-users through the proposal of a quick evaluation of the energy the customer would save changing its products. Clearly, the second goal to be achieved was the product sale. Contrary to expectations, the best results were recorded on Facebook instead of LinkedIn, but this perception might change in the future.

Being asked to choose one preferred social media, company D mentioned YouTube. In fact, this platform provides the most valuable support to the Italian salesforce, which can easily show to its interlocutor some features of the complex product they offer. Furthermore, being aware that most buyers obtain information on their own, a consistent and valuable presence online is required.

Considering the Italian market and the fact that the headquarter only posts videos in English and German, the language barrier constitutes a major hurdle. In spite of this, many Italian customers also share their experiences online providing valuable user-generated contents, which have a significant impact on firms' performance (Liu, 2019).

Data on the frequency of different contents publication were collected through a survey and are displayed in Figure 25.

Figure 25 – Frequency of contents publication

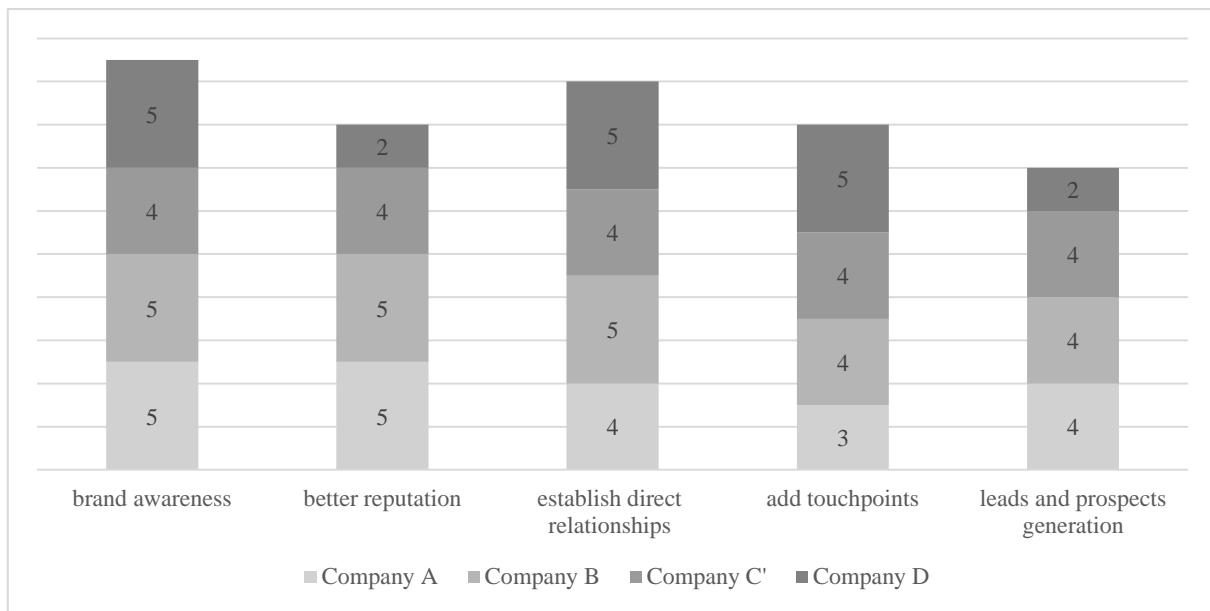


[Where 1=never; 2=less than monthly; 3=monthly; 4=more than monthly; 5=weekly or more]

Source: survey elaboration

It is worth nothing that, despite being the link to companies' websites and product-related information at the top of this ranking, service-related and other information are also frequent. The abovementioned strategy of company B can be included in the "other" contents, as well as general information about the progresses on the latest digital projects and activities pursued by the group C'. These are aimed at increasing visibility and awareness about digital-related topics, providing at the same time positive effects in terms of general brand awareness, which is considered as the main goal for social media usage, as represented in Figure 26.

Figure 26 – Main purposes of social media usage



[Where 1=not a priority; 2=low priority; 3=medium priority; 4=high priority; 5=essential]

Source: survey elaboration

#### 4.6.2. Social media impact on sales

Despite the several opportunities opened up by social media (Figure 9), and findings on the positive relationship between social media and sales processes (Rodriguez et al., 2012), manufacturers still doubt on the impact of social media on their performances and there is growing concerns when the complexity of the offering increases.

In fact, company B, whose offering is relatively simple compared to the others involved in this research, recognizes the potential of social media as a tool to establish a direct contact with the end-user of its products. With this regarding, measuring the impact on sales is not an easy task. The Group Communication Manager is in direct contact with the salespersons spread around Italy, but then only shopkeepers and technical assistants are in touch with the end-users. Therefore, evaluating the return on investment would be complicated. In spite of this, the interviewee stressed the importance of an active listening approach as a qualitative method to measure the success of social media actions and initiatives. Moreover, his perception is that without a solid value proposition, regardless of the product or service offered, little value can be conveyed. Adopting an active listening approach helps in this sense and, only afterwards, social media are useful platforms to reach simultaneously broader and more specific targets. Furthermore, commenting on the shortcomings related to their digital project, the interviewee believes a main reason resides on the lack of a consolidated value proposition at the time of the market launch.



In addition to qualitative methods to measure the success of social media initiatives, company C' mentioned the usage of Loomly, a platform for the creation and management of editorial plans, providing the possibility to schedule and promote posts on different social media (LinkedIn, Facebook and Instagram, in their case), besides data and analytics on each content posted.

As the product complexity increases, social media's impact on sales seems to lose value. Reporting the answer of company C': "*Social media and digital channels are certainly useful to increase our sales of services 4.0, but the products we trade have such a complexity that social media advertisement has little relevance in closing a deal*". A similar reasoning was made from company D, which affirmed that social media are still far from becoming a selling tool for industrial products, but a positive impact in terms of deeper customer knowledge and new business opportunity detection was recognized. Adding on this, the CEO of D believes in the increasing relevance of communication and marketing through social platforms, bringing the example of the American subsidiary, forerunner in this area, which is extremely organized to interact with customers and manage all their requests online. Discussing this further, the risk of customers' critiques on the product emerged. Company D does not consider this as necessarily bad for its reputation: customers will share their opinions with their peers, being it online or offline. The presence on social media and an active involvement in their discussion provide the company with valuable insights and might smooth potentially dangerous situations. "*They will talk anyway, at least you know it!*" concluded the CEO, providing further validation on the findings of Liu (2019). The scholar, analysing the impact of user generated contents in the business-to-business context, detected a significant impact on firms' performance especially when customers' negative sentiment and word of mouth are concerned, increasing the value of prompt intervention.

To conclude this chapter, I would like to spend few words on the personal usage of social media from salespeople and employees in general. Different approaches were detected in the cases studied. In particular, company A noticed in its dealers and distributors a positive willingness to share contents related to the manufacturer and a similar attitude was detected among company B's salespersons. Conversely, both the Area Manager and the Business Developer interviewed in company C agreed that a personal usage of social media for business-related purposes would be against their corporate policy. In fact, all the materials and contents shared by the salesforce with its customers are provided by the headquarter, which does not admit any modification. In this respect, sharing contents published by the corporate profiles on some social platform would be considered acceptable, even though it is not in their habits, while promoting own contents or business-related initiatives is not admissible. The underlying reason for this attitude is the risk for inappropriate usage of social media and other digital platform, which could even happen in good faith according to the interviewees, who reported some

past episodes. Adopting a position somewhere in between the two extremes just presented, company D hopes for an increasing personal usage of social media by its employees. In fact, their increasing engagement in specific discussions and the interactions with groups of targeted communities provides benefits both in terms of personal network enlargement and as source of information on the competitors' offering. Assigning to the salespeople the task of monitoring, spreading concepts, replying and dealing with online critiques open up to concerns similar to those mentioned by company C, related to the inappropriate usage and the general lack of netiquette. Hence, the need for some guidelines and clear recommendation on the proper use of these tools arises in those firms where social media marketing is not a long-established department yet. Companies could influence their online reputation through different strategies, including the creation of entertaining contents, monitoring and eventually removing contents through corporate user accounts, performing marketing activities that influence other users to create favourable contents, or acting on its employees. This last solution can be declined in two ways: directly controlling employees' behaviour on social media or indirectly influencing their usage by training them to create desired contents (Karjaluoto et al., 2015).

## 5. Conclusion

This thesis investigated how manufacturing companies are transforming their professional selling, with the purpose of integrating the academic debate with practical observations. Based on the consideration that the management of field service network is essential for the success of product-service systems delivery (Annarelli et al., 2019), the first aim of this research was to understand how firms transform their sales organizations to fit with the new requirements of complex, digitally-based servitized offerings. An exploratory research involved four manufacturing companies as well as two complementary cases, investigated by the means of semi-structured interviews and two different surveys, triangulated with additional secondary sources of information. This research methodology provided empirical evidence related to the different possibilities for manufacturers aiming at exploring new business models. Table 13 highlights the main contrasts noticed during the cross-case analysis, which presents similarities with recent scholarly effort (Kohtamaki et al., 2020).

Table 13 – Key findings and main contrasts

<b>Key findings</b>	<b>Main contrasts</b>
<i>Limits and potentialities of the actual salesforce</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of service culture vs awareness of domain expertise</li> <li>- Digital tools: unsuitable usage vs support for change</li> <li>- High average age vs involvement of young vendors</li> </ul>
<i>Business models</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploratory approach of different models</li> <li>- Installed base exploitation vs new relationships establishment</li> <li>- Traditional vs recurrent stream of revenues</li> </ul>
<i>Sales channels</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direct vs indirect vs e-commerce</li> <li>- Parallel structures vs integration</li> </ul>

Source: own elaboration based on the companies' interviews

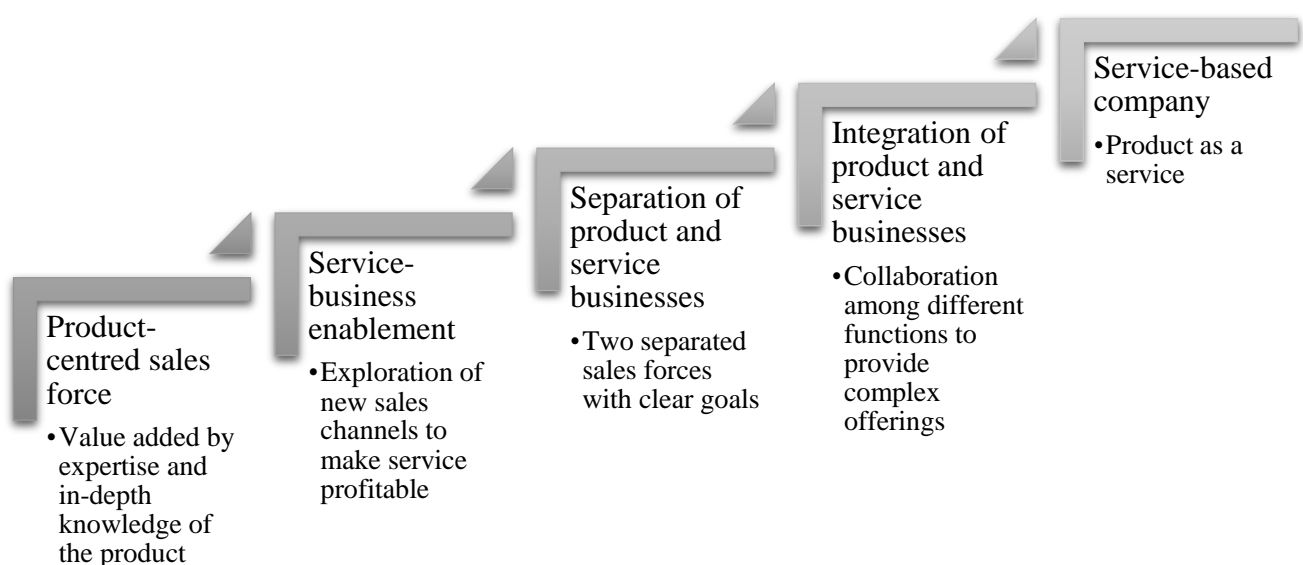
For a variety of reasons, the selected companies complained about the maturity of their industry and the difficulty of competing through product innovation, given that the state of technological advancement for products is nowadays very similar for every competitor. Therefore, the decision to differentiate through service, especially digital-based and advanced service.

The academic literature extensively treats the resources and capabilities required in order to: foster service sales, and defining some new roles (Kindstrom et al., 2015); reduce uncertainties (Ulaga & Kohli, 2018); and suggest the contingent creation of a separate dedicated salesforce (Reinartz & Ulaga, 2008). However, this research provides evidence of the need for reintegration of product and service specialized sales forces as manufacturers increase their service maturity.

Whether through new business units and divisions or finding other organizational solutions, separating the service function recognizes its dignity and, ultimately, allows manufacturers to measure its impact: product and service revenues might be not even comparable, but looking at the margins on sales might provide pleasant surprises according to the practical observations. One might ask whether the traditional salesforce still plays such a vital role in modern organizations. Threatened by the e-commerce, by the new roles with specific competences, and by an increasingly complex offering, salespeople’s fear of substitution is evident. Nevertheless, against the scholars’ suggestion for replacement, the evidence is that this might be an incredibly risky decision: salespeople are the main point of contact with customers in industries where loyalty and trustworthiness are key features of long-lasting relationships and, not least, they made the fortune of their companies for decades.

Figure 27 provides the pattern identified studying the companies selected for this research. Starting from the product-centred company A, moving on with the recent service-business enablement accomplished by company B with the exploration of a new sales channel, and to the full separation that was reached more than a decade ago by company C. Company D, which provides the most advanced services identified in this work, is now questioning about the re-integration of different functions to provide a unique, complex offering. None of the manufacturers studied have reached the final stage of intending its product as a service, thus none of them has completed the shift towards service-based models. To be honest, examples of manufacturers succeeding in this transformation were hard to find in Italian manufacturing industries, while scant examples are provided in the literature.

Figure 27 – Implications of service-based business models growth on sales organizations



Source: own elaboration

With respect to the personality traits distinguishing service salespeople, their analysis constitutes another objection to the theoretical indications of Ulaga and Loveland (2014). Through surveys and in-depth interviews, the investigation on the relative importance attributed by our informants to each personality trait revealed a preference for openness and relationship nurturance. These two specific traits, even though included in the list reported by the two scholars, were unfrequently mentioned by their informants, resulting in a different positioning in the ranking of the most appreciated traits of service salespeople.

Looking at the evolution of sales structures, the academic literature identified on one side the increasing automation of sales processes, and on the other the rising of relational-based models (Dinana, 2019). This study provides examples validating both trends and also the underlying shift from a transactional to a consultative approach between suppliers and customers. Moreover, this research confirms the growing focus on key customers or specific segments of product, besides the geographical organization.

By contrast, even though scholars attribute increasing importance to sales teams (Thaicon, 2018), little evidence was found in the practical observations. In fact, the manufacturers involved admitted the relevance of cooperation among people with different backgrounds and capabilities for the success of complex negotiations and they have often created new roles supporting the traditional sales structure. However, since they are still far from recognizing them as a unique team, with its own responsibilities and incentives, this topic might require further investigation. The companies involved rather emphasised the role played by key customers, some smart salespeople, and other external partners in the development and provision of advanced services, confirming some academic theoretical assumptions (Rabetino et al., 2017).

The sales context has changed in many ways, and digitalization can only increase the frequency of these changes. To sustain growth and outstanding performances over time, “singular” interventions are not sufficient. Modern sales organizations require “plural” approaches, facilitating the pursuit of selling (i.e. transactional) and at the same time the development of customer relationships (i.e. consultative, strategic selling). As the theories on ambidexterity would suggest, manufacturers should explore different practices, while they keep exploiting their well-known market. This may be a partial attempt to reconcile the contrast between the installed base exploitation and its abandonment to explore new business models evidenced since the preliminary investigation phase.

An increasing explorative approach towards social media was also noticed throughout the case studies. For a long time now, scholars have shown their interest for the impact of social media and related technologies on the selling environment (Marshall et al., 2012). However, different attitudes

towards its active usage were detected among the companies studied. While recognizing the pervasive presence of social networks, some companies complained about their constrained, if available, dedicated resources, and others claimed not to be particularly interested because of its low impact on complex products sales. What is clear, at the end of this research, is that this would be a good starting point for instance to test well-established B2C social practices in the business environment.

Despite the efforts made and the adoption of established methods of empirical research, this work presents some limitations. The first consists on the limited number of firms and industry represented, and on the selection criteria adopted. This prevents a generalization of the findings of this thesis; however, the empirical investigation's aim was to privilege diversity among cases, rather than replication and generalizability aim: the main goal of this research was to understand how sales transformation occurs in manufacturing companies. Another limit is the reliance on single, or few, informants for each company involved in this research. Sales transformation is a complex phenomenon, and insights from other informants, such as sales representatives or senior sales leaders, would have enriched this study.

The specific topic of sales transformation was considered very timely and relevant by the academic experts, the consultants and the professionals involved, especially by those dealing with communication. This research reveals the need to integrate different approaches, while exploring new strategies, being aware that different roles are crucial for the success of modern sales organizations.

## Appendix 1: Interview outline – Salesforce management

Being all the interviewees involved in this work Italian-speakers, interviews were held in Italian.

A translation of the interview outline is hereby provided.

*Selling innovative services is a complex and risky process. Ryals e Rackham (2012<sup>2</sup>) suggest a strategy to classify every single sale opportunity in terms of desirability and winnability. Not every opportunity (and not even every customer) has the same value.*

- What role have had the collaboration with one or more customers (lead users) in the development of new services (based on technologies such as the IoT)? If so, have you identified other customers who might be interested in your solution? How much do service sales affect the current company revenues?
- Have you thought about how to transfer key accounts' accumulated expertise in these relationships to other salespeople or other functional areas?

*In the servitization process, salesforce represents for many companies the major hurdle to overcome (Ulaga, Loveland 2014<sup>3</sup>). Even after intensive trainings, there might be no other choice except salesforce replacement. Some companies had 80% of turnover of the sales function; others found their solution in the creation of a subsidiary (division or separated business unit) dedicated to the management and sales of advanced services, giving “traditional” vendors the chance to be relocated.*

- Do you believe that your salesforce has the capabilities required to sell innovative services? If not, what are the lacking ones and on what capabilities can your current salesforce leverage?
- How is your ideal salesperson of innovative services?
- Do you think that adopting two parallel salesforces, one of which dedicated to new services, might be a good solution for your company? If so, how should the two be coordinated?

*If we assume that product and services salespeople have different features, we should reconsider the entire process of selection, allocation, reward and alignment of the salesforce with the company strategy.*

- Are you equipped with any tool to digitalize the sales process? (smartphone, tablet, digital catalogues, augmented reality usage...)
- Does your incentive system (monetary and non-monetary) and overall your performance appraisal reflect the objectives of growth through servitization?

---

<sup>2</sup> Ryals, L., Rackham, N., (2012), “Sales Implications of Servitization. The implications of the servitization trend for selling”, *KAM Best Practice Research Club, Cranfield School of Management*

<sup>3</sup> Ulaga, W., Loveland, J.M., (2014), “Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial salesforce”, *Industrial Marketing Management* 43 (2014) 113-125

## Appendix 2: Interview outline – Social media usage

Being all the interviewees involved in this work Italian-speakers, interviews were held in Italian.

A translation of the interview outline is hereby provided.

*As we already know, capabilities required to sell services are different from those to sell products. Thus, in the transition towards service-centred business models, people able to communicate the value-added through services are to be identified and trained. Specifically, selling services takes longer times, involves more people, requires building and maintaining a long-term relationship with the customer (Van Wyk et al, 2018<sup>4</sup>). In this sense, the presence on different social networks gives the company additional touchpoints and might be a tool to get closer to the customer.*

- What kind of goals are you pursuing with the adoption of social media?
- Do you think these channels can actually help increasing sales of services 4.0? Is there a good interaction and involvement level with your followers/links? (in terms of comments, messages to the institutional page, etc.)
- Which is your most successful social media? Are you able to calculate its ROI?
- How do you measure the success of your strategy?
  - Qualitative methods (who are the people involved, what kind of questions they ask, what are the successful tags...)
  - Quantitative methods (track impressions, content engagement, website visits, time spent on the website by people coming from social media...)

*According to Schultz et al. (2012<sup>5</sup>), salespeople using social media typically have better performances compared to non-users. Moreover, professionals using social media have the perception that it actually increase their success and productivity.*

- Are salespeople equipped with tools required to digitalise the sales process? (smartphones, tablets, digital catalogues...)
- Have you implemented any initiative to train your salespeople to digital tools and social media usage? Are you able to monitor the activity of your salesforce on social media?
- Assuming that social media are mostly used by the youngest salesforce, do you think that a reverse mentoring program would be helpful in order to bring together juniors' digital skills with seniors' experience?

---

<sup>4</sup> Von Wyk, J., Brooke, P., Bornstein, J., (2018), "Selling Industry 4.0. The new sales mind-set for connected products", *Deloitte Insights*.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/product-transformation-sales-mind-set.html>

<sup>5</sup> Schultz, R., Schwepker, C., Good, D., (2012), "Social Media Usage: an investigation on B2B salespeople", *American Journal of Business*, October 2012, 27 (2): 174-194



## Appendix 3: Survey – Salesforce management

How is your sales force organized?

- Direct sales
- Indirect sales
- Mixed

How many people compose your sales force?

What is the organizational focus?

- Geographic area
- Type of product/service
- Type of channel/customer
- Other (specify)

Digital transformation: which of the following tools have been provided?

- Digitalized training (e-learning, webinar, video...)
- Tablet/smartphone
- Digital catalogues
- Augmented reality usage
- Digital presentations and brochures
- Offer configuration software (prices, delivery time, services included, bundles, discount and promotions...)
- Automatic contract generation and e-signature
- Real-time monitoring of customer and offering conditions (deadlines, notifications on the opening of offerings sent...)
- No digital tool
- Other digital tools (specify)

### **Sales force 4.0 characteristics**

Rate from 1 (not at all) to 10 (fundamental) the importance of the following characteristics for salespeople of new services:

- Continuous learning attitude
- Customer service orientation
- Intrinsic motivation (personal challenge, passion for the job itself and not as means of profit)
- Ability to recognize market trends and analyse situation
- Emotional stability (ability to work well even under pressure and stress)
- Team work attitude
- Introversion (tendency to be thoughtful, introspective, attentive to others)
- Visionary thinking (global, intuitive, big-picture thinking rather than practical and detail-oriented style)
- Attitude to nurture relationships with the customer
- Mind-set openness
- Attention to details

## Appendix 4: Survey – Social media usage

Who is in charge for social media management?

- Social media manager, dedicated exclusively
- One person, marketing function
- One person, sales function
- More people, marketing function
- More people, sales function
- Mixed team
- Other (specify)

How often are social media used and monitored?

	Not present	Very rarely	Rarely	Quite often	Often	Very often
<i>LinkedIn</i>						
<i>Facebook</i>						
<i>Instagram</i>						
<i>Twitter</i>						
<i>YouTube</i>						
<i>Other</i>						

How often are contents published?

	Never	Less than once/month	Monthly	More than monthly	Weekly or more
<i>Industrial news</i>					
<i>Product-related info</i>					
<i>Service-related info</i>					
<i>New releases</i>					
<i>Link to website</i>					
<i>Events</i>					
<i>Other</i>					

What are the main goals?

	Not important	Slightly important	Indifferent	Moderately important	Very important
<i>Brand awareness</i>					
<i>Increase reputation</i>					
<i>Build relationships</i>					
<i>Add touchpoints</i>					
<i>Lead generation</i>					

## Appendix 5: Codification of companies' interviews

### Company A

Date	29 <sup>th</sup> October 2019	Duration	90 minutes
Interviewer	Sara Michelotto	Interviewee	General Director Sales Director

<p>A è un'azienda metalmeccanica, nata 35 anni fa, incentrata sugli utensili, utensili per macchine punzonatrici, che fanno lavorazione di lamiera. Le linee di business tipiche di A sono tre: gli utensili, che hanno costi di qualche centinaio di euro e vita utile un mese, i contenitori, costo fino a 7000€ e vita utile infinita, e una terza linea di business che sono macchine di affilatura.</p> <p>A lavora a livello italiano e internazionale, ha 3 grossi competitor, due americani e un tedesco, e altri competitor parziali che sono produttori di macchine che hanno delle business unit che fanno ricambi e utensili.</p> <p>A lavora sul consumabile, quindi la parte di servizi è diventata sempre più fondamentale perché il prodotto è maturo, la tecnologia è matura, il prodotto sta diventando una commodity, il cliente si aspetta di non doverlo tenere a magazzino, di poterlo riordinare e di averlo il giorno dopo, e sceglie il player che gli ispira di più. Può essere per il prezzo, e quindi si rivolge ai cinesi, può essere il brand e quindi si rivolge agli americani che sono i primi che sono partiti 60 anni fa.</p> <p>La nostra realtà ha quindi la difficoltà di doversi posizionare e di doversi differenziare rispetto ai competitors. Come farlo? Noi non abbiamo grandi risorse da mettere in campo, siamo una piccola azienda, e quindi abbiamo puntato molto sui servizi. Quindi abbiamo sempre cercato di dare una connotazione di innovazione all'azienda e di spingere sui servizi, soprattutto sui servizi digitali perché ci permettono con un investimento, non interno, ma di approccio e di metodologia di arrivare più distante, perché investire in persone e risorse sul campo è molto più costoso, e il ritorno è ancora più difficile e fuori dal nostro controllo. Questa è un po' l'indicazione che ci siamo dati, e abbiamo pensato di sviluppare una serie di strumenti digitali, il nostro percorso è iniziato un paio di anni fa, io sono arrivato qui da tre anni e mezzo, SD da un anno e mezzo e abbiamo cominciato ad implementare dei sistemi sia per il nostro utilizzo interno, quindi abbiamo rifatto l'infrastruttura della parte ERP, MES e pianificazione e abbiamo cominciato ad attivare degli elementi, degli strumenti utili per l'area commerciale in una strategia globale. L'obiettivo è quindi quello di creare dei tasselli a sé stanti che potessero essere indipendenti perché poi la strategia globale li collegasse uno all'altro, allora sulla parte commerciale sono stati attivati il CRM, Microsoft, nato come supporto interno e supporto alla rete vendita che collabora con noi, perché i nostri rivenditori sono plurimandatari e un btob per il quale abbiamo attivato un altro processo legato a un configuratore di prodotti interno per generare i prodotti in maniera univoca, perché una delle peculiarità degli utensili è che essendo customizzati in base alle richieste dei clienti, ci sono infinite combinazioni perché si gioca molto sulla sagoma dell'utensile, e quindi ci sono delle variabili numeriche che possono essere infinite. B2b, configuratore, e un portale per la gestione integrata della logistica con i vettori. Quindi dall'interno attiviamo le chiamate ai vettori, ai nostri corrieri, per poi avere il tracking in real time e propagarlo ai nostri clienti. Questi sono alcuni dei servizi, ne abbiamo anche altri che stiamo ancora sviluppando. Poi sulla parte CRM e b2b, passo la parola a SD</p>	<p>A is an engineering company. 3 divisions: tools; turrets; grinding machines.</p> <p>Punching tools are consumables.</p> <p>Services as a way to differentiate.</p> <p>Digital services let you go farther and reach customers all over the world.</p> <p>New people hired in the last years.</p> <p>New infrastructure, ERP, MES, plan.</p>	<p>Company description</p> <p>Competitors</p> <p>Differentiate through service</p> <p>Digital Transformation</p>
---	--	--

<p>Si ecco, consideri che in realtà A ha nel proprio DNA l'innovazione, da sempre, però fino a due anni fa era concepita come innovazione di prodotto, quindi i tecnici chiusi in se stessi che inventano prodotti convinti che possano attrarre il mercato, dovrebbe essere il contrario. Però sappiamo che le aziende prodot-centriche hanno fatto la fortuna per decenni, quindi ci sta, adesso c'è un processo diverso, la servitization, per cui da due anni stiamo cercando di trovare qualcosa che sta intorno al prodotto e che possa portare valore al cliente, ascoltando in primo luogo il cliente. Abbiamo invertito un atteggiamento che non è facile da invertire, perché comunque è un'azienda che ha più di trent'anni, ci siamo anche scontrati sia internamente che esternamente. Quando sono arrivata un anno e mezzo fa, abbiamo cominciato a implementare il CRM che io non definirei un progetto digital, nel senso che è il minimo indispensabile per poter parlare di rete vendita, però qui non c'era. È stato relativamente facile, un po' perché io l'avevo sempre utilizzato in tutte le aziende in cui sono stata, avevo anche vissuto l'implementazione di un CRM in un'azienda, e anche perché era un'implementazione da fare solo internamente, quindi avevo tutto sotto controllo e in più avevo anche le competenze interne, quindi nel giro di pochi mesi siamo riusciti a implementarlo. Ovviamente sì, mi aspettavo un po' di resistenza, c'è stata, ma...</p>	<p>Innovation is in their DNA, but mainly product innovation. Product-centric companies have been prospering for decades. Lack of contact with the market. Need for "something more" to differentiate the product and add value. Listen to the customer. CRM is the bare minimum.</p>	<p>Product vs service innovation  Differentiated on through service</p>
<p>L'idea era quella di portare all'interno delle risorse che supportassero l'azienda, poi la deriva sui servizi è stata una cosa che abbiamo spinto noi ... inizialmente eravamo più legati al mantenere lo status quo, poi volendo evolvere... e un'altra cosa, l'azienda ha un'altra necessità: l'azienda dal 2017 è diventata parte del gruppo A', essendo parte del gruppo A' il rischio che corre ogni piccola realtà che viene inglobata da un grosso gruppo è di diventare "un reparto di". Ci vengono riconosciute molte competenze, eccellenze, dobbiamo mantenerle per evitare di essere inglobati, dobbiamo essere i più bravi a fare quella cosa, essere la punta di diamante rispetto a uno dei tanti reparti, quindi spingere su questi servizi aiuta a renderci i più bravi nel campo, i pionieri, o l'azienda su cui si possono testare i servizi per andare dal cliente. Un po' perché abbiamo una rete vendita nostra, un po' perché andiamo direttamente dal cliente, noi possiamo essere un laboratorio per un gruppo estremamente più grosso, ma questo ci permette anche di conservare una certa indipendenza e autonomia.</p>	<p>New human resources to support the company, servitization as a consequence. Change started in 2017 becoming part of A' Group.</p>	<p>Human resources  Acquisition  Innovation</p>
<p>[Rivendere tutto al gruppo A'] è un rischio fortissimo, c'è. Il punto critico è questo: sarebbe una vita molto più semplice fare così, perché hai un unico cliente che ti chiede tutto, che ti mantiene, che sta attento al tuo bilancio, però perdi molto del valore dell'azienda che è fatto dalle difficoltà di stare sul mercato: l'essere competitivi, il lavorare sulle ore di consegna. Quella fame che hanno le piccole aziende, che ha chi deve stare sul mercato, è un valore per andare molto più velocemente. In A' ci sono dei reparti che non hanno questa fame e che quindi sono gestiti con un'efficienza che supporta, però se il cliente aspetta non è un problema, aspetta... non è un problema del reparto, magari è un problema dell'azienda nel lungo periodo, ma sappiamo che le strategie di lungo periodo sono sempre difficili da implementare.</p>	<p>Selling (almost) everything to the main group would be easier but means a loss of efficiency and competitiveness.</p>	<p>Relationship with the main group</p>
<p>Su questo aggiungo anche una cosa che ci diciamo spesso: A è per A' da un lato una specie di laboratorio dove ci si può permettere di sperimentare l'innovazione vera, perché per un pachiderma enorme come A' diventa difficile portare avanti progetti così agili, qui ci si può permettere di provare. Dall'altro, da un punto di vista commerciale, A' produce macchine, noi produciamo utensili. La macchina ha un lead time di 9\10 mesi, vedo il cliente due volte e poi non lo rivedo per vent'anni. Noi invece lo vediamo una volta al mese, noi abbiamo la possibilità di vendere utensili da clienti che non sono clienti A', ma che hanno macchine competitor di A' e possiamo portare a A' informazioni.</p>	<p>A is an innovative lab for the main group.</p>	<p>Relationship with the main group  Innovation</p>

<p>[Sulla gestione della forza vendita] abbiamo fatto un po' di pulizia da due anni, nel senso che c'era un po' di tutto. Non venditori diretti assunti, ma c'erano agenti, procuratori d'affari, rivenditori, era un po' un misto mare. Quindi diciamo, chi ci chiamava con richieste, andavamo a soddisfarle, non c'era un monitoraggio degli agenti o riunioni particolarmente strutturate come magari uno pensa normalmente. Perché? L'azienda andava bene, quindi era una metodologia pull più che push. Poi ovviamente i periodi di crisi arrivano per tutti, non credo che qua si sia mai sofferta una crisi nera, però insomma una flessione. Quindi abbiamo deciso di togliere tutti gli agenti, sono stati tolti proprio poco prima che io arrivassi, e di utilizzare solo una rete vendita indiretta, quindi tramite rivenditori.</p>	<p>Until two years ago no clear structure, no monitoring, no meetings. After a small crisis, decision to cut out all the agents and have an indirect salesforce only.</p>	<p>Sales structure  Re-organization</p>
<p>Il proprietario di <i>[distributore italiano]</i> è un ex dipendente A, quindi c'è un legame molto forte. Noi siamo il suo primo fornitore, è un'azienda molto piccola e anche loro stanno cercando di strutturarsi con il nostro aiuto, per cui c'è una partnership anche in questo senso. Per quanto riguarda le comunicazioni, abbiamo fissa una riunione al mese, nel senso che io vado nella loro sede e cerchiamo di monitorare tutti i target che ci siamo posti e di intervenire se ci sono problemi. Hanno una persona qui in back-office praticamente dedicata a loro. Ecco, da gennaio 2020 cominceremo a firmare i primi contratti di dealership. Uno con <i>[distributore italiano]</i> è stato diciamo un banco prova, però ne apriremo altri</p>	<p>The owner of the Italian distributor is an ex-employee. Growing together.  Since Jan2020: other dealership contracts</p>	<p>Sales structure  Dealership  Organization</p>
<p>Vendere un servizio noi praticamente non lo facciamo. Nel senso che non ce l'abbiamo proprio come centro di ricavo il servizio. Anche se, in realtà, di fatto è proprio quello il valore aggiunto che noi diamo al cliente. Quindi in realtà, la vendita intesa come scambio economico avviene solo perché diamo l'utensile, però in realtà tutto il nostro know-how tecnico è quello che fa la differenza, soprattutto perché come diceva GD i nostri competitor, soprattutto i due americani, sono molto grossi, per cui dobbiamo giocarcela sulla flessibilità, sulla capacità di dire sì anche a imprese impossibili</p>	<p>A does not sell services, but services connected to the product are what differentiate them.</p>	<p>Differentiated on through service</p>
<p>No, non siamo ancora arrivati a dire ad un cliente: tu hai la macchina, mi prendo io in carico la gestione, ti fornisco tutti gli utensili a fronte di un canone. Stimiamo il tuo utilizzo, le tue necessità... Questo perché? 1. È una logica molto diversa. 2. Non è banale la stima, non è come con le fotocopiatrici, dove è la macchina che fa in automatico le pagine differenti, in questo caso alla macchina serve un'impostazione specifica, e quindi è difficile capire. E poi, anche il terreno su cui si va a fare un'offerta di questo tipo non è così pronto. Chi ha aziende meccaniche è molto tecnico e un approccio di questo genere sulle stime è già...</p>	<p>No pay per use or performance-based contracts  Reasons: different logic, hard to estimate, customer not ready, product customized</p>	<p>Servitization hurdles</p>
<p>Poi penso anche ai nostri stessi clienti che lavorano, da quello che vedo il mondo va sempre più verso un prodotto tagliato su misura, quindi è difficile che il cliente abbia bisogno sempre dello stesso tipo di punzone, anche su disegno a volte</p>		
<p>Il valore aggiunto che noi possiamo dare è la consulenza e la gestione perché siamo produttori di utensili quindi possiamo farli speciali. Lo standard lo può fornire chiunque, le lavorazioni standard valgono poco e quindi vengono spostate verso altri paesi (Africa, oriente...) quindi qui in Italia chi rimane? Chi fa conto terzi, ma per specifiche lavorazioni, particolari lavorazioni a disegno dove c'è già un po' di design, e allora lì ci sono... Abbiamo fatto utensili anche per artisti che avevano bisogno di fare particolari lavorazioni su acciaio, lì possiamo giocarcela e quindi ripagarci, sullo standard è più difficile</p>	<p>Added-value: consultancy and management, customized products</p>	<p>Added-value  Consultancy</p>
<p>È difficile anche capire proprio l'utilizzo che il cliente fa. Abbiamo pochi dati, stiamo lavorando proprio sul reperire i dati, per tutta una serie di altri</p>	<p>Lack of data. Hard to know how</p>	<p>Servitization hurdles</p>

ragionamenti legati anche al consumo degli utensili e a un ripristino veloce, può essere che un domani, avendo informazioni cliente, potremo fare delle stime	customers use the product.	
L'idea è sempre quella di cercare di semplificare questo mondo perché il cliente è in estrema difficoltà. La vendita tradizionale come avviene adesso è che il cliente chiama o manda una mail con cose incomprensibili, non sa cosa vuole, lui vuole dei punzoni ma non sa di cosa sta parlando. Quindi in base a una serie di domande molto puntuali che noi gli facciamo andiamo ad individuare il prodotto. Ma comunque la volta dopo è uguale! È che comunque adesso che abbiamo un CRM magari è più facile perché riusciamo a vedere che cos'ha ordinato precedentemente, la nostra idea era di focalizzare tutte le risorse umane sul valore aggiunto, e quindi tutto quello che necessita di studio, di approfondimento, e portare sul digital tutto ciò che è standard. Cioè il progetto btob non era nato per quello, ma poco dopo lo è diventato, è di dire: "Ok, se devi ordinare prodotti standard, una volta che io ti formo e ti faccio capire che cosa ti serve, poi ti lascio da solo". È inutile che intervenga sempre una persona del back office per dire sempre le stesse cose, cioè quella persona fa qualcosa di più intelligente	Aim: simplify the sales process.  Focus human resources on activities with high added-value, digitalize whatever is standard.	Sales process  Digitalization  Human resources  Added-value
Ecco, questo è esattamente quello che mi dicevano in EY la settimana scorsa, lì la consulente con cui ho parlato mi diceva che "i venditori moriranno tutti", nel senso che non hanno ragione di esistere nel momento in cui il cliente si reperisce le informazioni da solo, è in grado di capire che cosa vuole, e c'è una piattaforma su cui può farsi l'ordine, perché dovrei mandare un agente se le specifiche ci sono?	Disintermediation is possible if: All information available online; The customer knows what he needs; E-commerce available	Sales process  E-commerce  Disintermediation
Sì, fila tutto da un punto di vista logico, in un mondo perfetto in cui le persone hanno voglia di attivare il cervello. Purtroppo non vedremo mai questo mondo, magari, io ne sarei felicissima		
Sicuramente, una persona che è interessata e lavora sulla macchina, sa com'è fatta la torretta, sa che tipo di lavorazioni fa, ha voglia di andarsi a cercare la formula che per calcolare la sottigliezza... cioè sono tante cose, normalmente uno non ha voglia, tutto il tempo che impiega per fare sta cosa qua, fa una telefonata... anche perché poi la volta dopo è tutto diverso	Hard to understand, time-consuming, very specific product.	Sales process
E poi è anche un concetto psicologico, sposta la scelta da se stesso a un tecnico. Negli anni abbiamo visto una curva dell'esperienza delle persone che lavorano sulle macchine che si è sempre più abbassata, non esistono più quelli che da quarant'anni lavorano sulla macchina, che ne conoscono vita, morte e miracoli. Sempre più spesso ci sono persone giovani, che hanno competenze digitali ma poca esperienza sulla macchina. Cambiano, si annoiano, cambiano anche all'interno delle fabbriche (job rotation), quindi non c'è più il responsabile di macchina che è esperto della macchina, quindi il dover scegliere qual è il punzone giusto significa avere delle competenze specifiche e si preferisce delegarle a un tecnico di zona che magari gira, c'è un rapporto di fiducia, la macchina è delicata. Rispetto a un sistema laser, dove al massimo butti via un po' di lamiera, nelle punzonatrici se sbaglio i giochi incastro la macchina, e quindi poi si ferma la linea, devo fare interventi, sganciare gli utensili, si fanno dei fermi macchina magari di qualche ora	Shift the decision to a technician.  Hard to identify every problem and tool.  Trustful relationship with the technician	Sales process  Technical decision  Trustful relationship
Poi considera anche che è impensabile che in un'azienda ci siano tutte queste competenze super specifiche su ogni singolo componente. Può capitare, è vero che ci sono tutte le informazioni a disposizione se uno vuole	Hard for the customer to know about every component. Pay the supplier to identify what product you need,	Sales process  Consultancy
Sì, il motivo per cui noi pubblichiamo così tante informazioni è anche per dire al cliente: "noi non ti stiamo nascondendo niente". Se tu vuoi, ti puoi arrangiare. Tu ci paghi perché facciamo noi il tuo lavoro, vuoi arrangiarti e spendere un mese a studiare tutte le formule? Bene, ma se vuoi noi aggiungiamo quel valore		

<p>lì, abbiamo già digerito quel know-how e te lo rendiamo disponibile. Quindi non è che nascondiamo qualcosa perché lucrano sulla tua ignoranza, te lo mettiamo disponibile, se vuoi imparatelo, sennò quello è il nostro valore aggiunto, sapere le combinazioni, le problematiche, ecc.</p>	<p>this is the service added to the product.</p>	<p>Digital tools Service</p>
<p>Si, anche mettere a disposizione un btob, ok, non sai niente, ti spiego a cosa serve, ti spiego come funziona il btob, te lo rispiego, te lo rispiego anche il mese dopo. Però tu sai che se ordini lì tu spendi tot, ma se vuoi usare l'essere umano spendi un'altra cosa. Anche perché c'è questo discorso della responsabilità che viene riversata su di te che vai a configurarti il tuo prodotto e clicchi su "invia ordine", a quel punto va tutto in automatico, era questo il senso che vorremmo dare adesso</p>	<p>Buying through the e-commerce is cheaper than through the distributor</p>	<p>DT e-commerce</p>
<p>E lo strumento è anche per dire: noi stiamo lavorando con tutto il mondo, abbiamo delle barriere legate ai fusi orari. Se il messicano vuole farci l'ordine tramite email, ce la manda la sera, noi la vediamo la mattina, rispondiamo, passano due giorni. Per cosa? Immaginiamo il rivenditore che va dal cliente, assorbe le necessità, fa l'offerta, noi elaboriamo, rimandiamo l'offerta, l'agente torna dal cliente finale. Con il btob può fare l'ordine in real time da quel cliente, e potenzialmente poi delegargli l'ordine dello standard dicendogli che lui c'è sempre per quello che è oltre lo standard, lì non ci sono grandi margini, sul tecnico, sullo speciale invece sì, porti consulenza e know-how, c'è valore aggiunto</p>	<p>Customers all over the world. E-commerce to overcome time zones and avoid wasting time.</p>	<p>DT e-commerce</p>
<p>Si ecco, diciamo che una cosa che ho notato con questo progetto è che ci ha costretti a creare ordine. Perché quando tutto viene fatto un po'... diciamo con il metodo tradizionale, viene fatto che metti lo sconto, togli lo sconto, non fai vedere il prezzo totale, rimetti lo sconto dall'altra parte, oggi è così, domani faccio in un altro modo, perché comunque sei focalizzato sull'ordine dall'oggi al domani, sul chiudere la transazione economica immediata. Con il btob, per fortuna, siamo stati costretti ad agire in modo trasparente: questo è il listino, questo è il tuo sconto, se vuoi c'è un extra sconto, punto. Non c'è altro da dire, stiamo sempre parlando di prodotti standard, poi sugli speciali...</p>	<p>E-commerce requires order and transparency.  No special treatments or discounts.</p>	<p>DT e-commerce</p>
<p>Questo è uno dei grandi vantaggi e dei grandi scogli dei sistemi digitali, il fatto che costringono l'azienda a mettere ordine dentro di sé, però se un'azienda non ha ordine, ha delle fondamenta estremamente fragili, è difficile costruire valore, se invece c'è una logica su cui vengono basati i flussi ordini, le scontistiche, la definizione dei prodotti, eccetera, è molto più semplice, molto più solido per poi evolvere. Perché alla fine l'affidabilità delle aziende è un valore impercettibile, se io a un cliente faccio un ordine con un certo prezzo, e dopo un mese gli faccio lo stesso ordine a un prezzo diverso e delle condizioni diverse, se il cliente chiede il perché e io non so spiegare il motivo, perdo di fiducia e di credibilità e quello è un valore imprescindibile se poi uno vuole scalare.</p>	<p>DT require order and transparency to be sustainable.  Impact on the reliability of the company, trustful relationships and credibility.</p>	<p>DT requirements  Reliability</p>
<p>Non siamo ancora operativi [con la piattaforma e-commerce], siamo in una fase di test con alcuni dealer. Beh, sicuramente è stato molto più difficile di quello che almeno io mi aspettavo, molto più lungo, tante difficoltà di tipo diverso. Sicuramente una è il prodotto, che è veramente molto complicato, quindi andarlo a configurare con tutte le mille eccezioni, con tutte le mille regole, poi da gestire perché nel momento in cui cambia qualcosa va a cambiare tutta la configurazione di tutti i prodotti di tutte le famiglie, diventa veramente complesso, quindi quello è stato lo scoglio importante. Poi abbiamo anche poche risorse interne che potevano seguire il progetto e sicuramente, da parte mia, non sapevo cosa volevo all'inizio, quindi abbiamo preso una direzione, poi</p>	<p>E-commerce is now on a test phase with some dealers. Hurdles: Complicated product; Lack of internal resources dedicated; No clear vision Trial and error approach.</p>	<p>DT E-commerce</p>

abbiamo capito che non era quella corretta e ne abbiamo presa un'altra, si è andati un po' all'inizio per tentativi ed errori		
Abbiamo scelto questa strategia proprio perché non sapevamo all'inizio. Cioè noi abbiamo detto: possiamo scegliere di fare un btob splendido esteticamente, spendere un botto di soldi, ma siccome non sappiamo cosa vogliamo perché è il primo strumento che facciamo, partiamo in sordina, facciamo le cose pian piano, coinvolgiamo da subito i clienti che consideriamo partner, perché solo così possiamo svilupparlo, chiuderci in una stanza e fare quello che pensiamo sia il prodotto perfetto, poi usciamo e non è quello che vuole il mercato	DT developed involving clients. Start small and get bigger. Agility method. Meet market's expectations.	DT development  Customers involvement
Soprattutto con i sistemi digitali è molto facile per il cliente, ti senti dire "Ah, state sviluppando, bene, allora poi ditemi quando è fatto che vi raddoppio gli ordini" e intanto... poi gli presenti il btob e "ah no, beh, però... io me l'immaginavo diverso, ma non è che avete pensato a sta cosa? Ecco dai, fatelo e poi tornate"	If the customer is not involved, then he does not use the DT.	DT
Poi c'è da dire che questi progetti non sono mai finiti, e tendono a dire "quando hai finito me lo dai", ma non sarà mai finito, non sarà mai perfetto	Digital projects never end.	DT
Quindi ecco, per farti render conto che ci sono alcuni rivenditori più sensibili a questi temi e lo colgono, altri che sono molto più ( <i>momento di silenzio</i> ), cercano il vantaggio per loro, pensano che lo strumento digitale possa mettere ordine nella loro organizzazione ma non è così, perché noi ci fermiamo alla porta della loro organizzazione, dopo è compito loro, se pensano che i nostri strumenti li possano aiutare, si fanno male insomma	More sensitive dealers have been involved in the development.	DT  Dealers approach
Beh ecco, considera che un'altra difficoltà è stata quella di non avere una pietra di paragone, nel senso che noi non abbiamo un competitor che ha un btob. Non dico da copiare, ma se avessi avuto la possibilità di guardare bene un e-commerce del nostro competitor numero uno che è X, di andarci dentro e di vedere com'era fatto, magari avrei fatto comunque una cosa diversa, ma con un'idea più chiara. Quando sei pioniere, ti scontri... diciamo che ormai abbiamo creato una catena e una complicazione sotto questo motore, che riuscire ad imitarlo...	First mover. No comparable projects yet.  Even the main competitor does not have an e-commerce yet.	DT state of the art  Competitors
Si, esatto. Una delle cose su cui ragioniamo quando parliamo di strategia e di servizi intorno al nostro prodotto, servizi che stanno in piedi perché sono espressione del nostro DNA, per i competitor che hanno dimensioni diverse, realtà diverse, sarà molto più difficile per loro copiare questo sistema proprio perché nasce da come siamo fatti noi. Mentre un prodotto lo possono copiare in breve tempo perché hanno risorse, i servizi e tutto quello che noi correliamo sono molto più difficili da copiare e quindi ci danno un vantaggio competitivo	Competitors will not be able to copy their system; Services and hybrid offerings give competitive advantage.	DT  Competitive advantage  Hybrid offering
Si, mi metto anche nei panni del nostro competitor più importante. Alla fine lui è veramente il leader del settore e capisco che sia difficile pensare di cambiare un modello di business che funziona per loro, che è quello tradizionale. Per noi invece è una necessità, dobbiamo cambiarlo per forza. E questo in un certo senso è un vantaggio perché ci spinge sempre a creare qualcosa di nuovo per riuscire a differenziarci in un settore in cui non c'è differenziazione di nessun tipo	Competitors' traditional BM is still working; they do not see the reason to change.	Innovation  BM change
Non siamo molto attivi sui social, eh. Devo dire che i nostri rivenditori sono abbastanza disponibili a condividerci foto, visite dai clienti, eccetera. È sempre un problema di risorse interne che mancano, perché se ci fosse, non dico un social media manager, ma magari una persona dedicata completamente al marketing operativo, che chiama i dealer ogni mese, che gli chiede, che tiene questo tipo di relazione, che poi fa i post, sarebbe già un'altra cosa... e invece ci sono io, che sì, insomma...	More resources should be dedicated to operative marketing.	Social media usage



<p>Poi invece un'altra cosa che si percepisce. Spesso l'azienda è fatta da tecnici, e il tecnico considera la tecnica l'unico modo per vendere, non è così sensibile allo strumento digitale, di comunicazione, di social media. Punta al fatto che il cliente ha un bisogno, lui va là e risolve la cosa, gli dà una soluzione. Anche la suddivisione dei clienti in base a criteri oggettivi, può essere il fatturato o l'utilizzo, a volte il tecnico li trascurava, gli interessa il problema. A volte, spesso noi ci ridiamo anche sopra, il tecnico ignora il cliente che ha 200 punzoni standard, preferisce la carpenteria piccola che ha un problema perché si è inventata una lavorazione impossibile, però a quella dedica il doppio del tempo perché quella gli fa sentire il suo valore, gli fa esprimere le sue competenze. Se un cliente gli chiede tutte cose standard...</p>	<p>Technicians are not very sensitive to DT. Technique is their way to sell (often at the expense of commercial criteria)</p>	<p>Sales approach Technicians DT</p>
<p>Questa è una guerra senza fine, il fatto di convincere le aziende a non prendere come tecnico commerciale un tecnico cresciuto in officina, cresciuto in ufficio tecnico e farlo diventare commerciale. Ci saranno eccezioni, sicuramente ce ne sono di bravissimi, ma tendenzialmente hanno questo tipo di comportamento, che non porta business, assolutamente. Molto meglio prendere un bravo commerciale, gli fai full immersion quattro mesi di nozioni tecniche, vedrai che ti porta a casa tutto. Per quanto sia difficile, per quello che deve fare, riesce a vendere il prodotto tecnico. Insomma, se ho imparato io i sistemi di fissaggio, può farlo chiunque. È molto più difficile imparare, se non impossibile, l'approccio commerciale, anche perché comunque fa parte di competenze trasversali, innate. Sì, si imparano, si migliorano, però se le hai di tuo è tutta un'altra cosa. Quindi, per quanto riguarda le difficoltà del btob, ci sono state una serie di comunicazioni da parte mia in primis che hanno rallentato questo progetto, nel senso che i dealer a cui abbiamo chiesto di farci da tester hanno inteso il btob come un modo per risolvere tutti i loro problemi in back office, e quindi come uno strumento che doveva essere utilizzato dalla persona in back office, che non era assolutamente lo user identificato. Chi deve usare il btob è l'agente che va dal cliente, che fa la configurazione del prodotto, che fa l'offerta, che fa l'ordine e che se vede il cliente interessato gli dice: "Ok, faccio un login per te così poi lo utilizzi da solo". Perché l'impiegata seduta in back office è costretta a fare l'ordine sul btob e poi l'ordine sul gestionale, non ha nessun vantaggio, anzi, solo svantaggi. E oltretutto è costretta a pensare al prodotto, cosa che prima non faceva. Cioè è costretta a entrare nel btob, capire che tipo di prodotto vuole, configurarselo, prendersi il rischio di sbagliare, chi glielo fa fare? Non ha nessun senso. Quello è stato uno scoglio non indifferente. Comunque questa idea che lo strumento digitale sia qualcosa di magico, che risolve tutti i tuoi problemi, è il più duro da superare. E poi c'è l'idea che faccio prima a scrivere su carta di formaggio, quello è proprio un problema culturale.</p>	<p>The company should not hire technical salespeople coming from the technical field, better to look for salespeople with customer orientation and teach them the technicalities. Soft skills are hard to teach.</p> <p>BtoB hurdles</p>	<p>Sales approach Technical vs commercial Soft skills Customer orientation DT hurdles Cultural issue</p>
<p>Sì, peccato che poi arriva qua l'onere di tradurre. Il tempo che loro risparmiano, lo dobbiamo usare noi per capire cosa vogliono. E allora bisogna ricordarsi che macchina ha quel cliente, cos'aveva ordinato...</p>	<p>Time saved from the dealer is time lost in the office</p>	<p>Cultural issue</p>
<p>Sì, è compito anche nostro creare una customer journey che sia il più intuitivo possibile e che risponda alle esigenze del cliente, nel senso che prevenga tutte le domande. Per esempio ipotizzavamo anche di modificare un po' la struttura e dare la possibilità da subito, appena il cliente entra nel btob o di scegliere di configurare il punzone che vuole (processo guidato) oppure di scegliere il tipo di macchina, perché è da lì che di solito parte il cliente. Ho una macchina X, di questo modello...</p>	<p>Create the most intuitive customer journey to meet customers' expectations and avoid unnecessary requests.</p>	<p>DT Customer journey</p>
<p>Sì, è una specie di set. Di solito punzone-matrice, altrimenti punzone-matrice-estrattore. Infatti se vai qua <i>[mostra la sezione bassa del sito]</i> poi giù ti chiede "forse se hai comprato questo prodotto, sei interessato ad avere anche la matrice", classico... lì te lo configuri, scegli i vari livelli</p>		

Questo [e-commerce] al momento è accessibile a chi ha il login, al momento il distributore	Identified user: now the dealer (test phase), in the future even the final customer will have a access (through the dealer)	DT user
Può essere il distributore però può usufruirne anche il cliente finale, è già pronto. È che dobbiamo, prima di azzardarci con il cliente finale, essere sicuri delle funzionalità. Siamo ancora in fase di test.		
Comunque il distributore per noi è la nostra bandierina sul territorio, il nostro riferimento, quello che deve conoscere questa tecnologia per poi diffonderla, perché noi non riusciamo a supportare le richieste di n clienti, per lingua, per cultura, per fuso orario. Dobbiamo far sì di creare dei punti di appoggio e poi loro gestiscono. Perché se noi andiamo direttamente dal cliente finale, poi l'agente si sente bypassato, non vende più, chiudiamo i rapporti. Tutto il valore aggiunto che porta l'agente, andando dal cliente, essendo pronto a rispondere alle necessità, alle lavorazioni speciali (che sono quelle che portano più valore, ma anche alle criticità legate al fatto che spesso l'utensile viene incolpato di non funzionare quando invece il problema è nella macchina, che è molto più complessa, molto più delicata e il cliente non la utilizza bene a volte, e poi incolpa l'utensile finale. È come incolpare il chiodo che è storto rispetto a chi usa il martello, no, sei tu che non sai usare il martello. Però questo è difficile da gestire da qua, se siamo in tutto il mondo, in tutta Europa. Dobbiamo avere un rivenditore che ci crede, capisce lo strumento, ne capisce le potenzialità, e poi lo diffonde.		
Beh, alcuni rivenditori mi hanno proprio detto chiaramente che non sono interessati al digital. Che quasi preferisco quelli che lo dicono subito, piuttosto che quelli che mi dicono "Sì, bellissimo, vai che faccio" e poi non l'hanno mai usato. Perché poi si scontrano con questa responsabilità.	Dealers as point of reference for the local market,	DT Service Assistance
Allora, che lo stanno utilizzando bene... se guardiamo in termini di numeri di ordini che arrivano, l'olandese, ma secondo me non lo sta utilizzando nel modo corretto. Lo usa perché gli era stato dato un extra sconto del 5%, andava a scadenza e gli è stato detto "ok, se ordini nel btob ce l'hai ancora, su quello che fai di tradizionale non ce l'avrai più". Questo è l'unico motivo per cui arrivano ordini, ma perché lui lo sta usando proprio con l'impiegata in ufficio che fa doppio lavoro. E qui secondo me, non ha proprio capito che così non ha nessun senso per loro, anche perché credo che quel 5% se lo mangino con il doppio lavoro, ma forse sono troppo lungimirante per fare questi discorsi. [ride] Invece per esempio dalla Spagna arrivano meno ordini ma viene utilizzato da uno degli agenti spagnoli che è un tipo particolarmente sveglio, digital, tecnologico, lui ha capito perfettamente e manda gli ordini così. Non tutti, ma quando trova quello standard, ha capito benissimo. Ha anche quella personalità da early adopter, che capisce che non è perfetto, ma che intanto va bene così	Dealers approach: Some claim not to be interested in DT; Some have never used it; Some are doing good	Dealers approach DT Best practice
Ed è una di quelle persone che noi dobbiamo usare come collaboratore per svilupparlo, perché ci dà dei consigli molto più validi per svilupparlo rispetto a chi non l'ha mai usato o lo fa usare alla segretaria e lo fa per lo sconto. Tanto non è lui che lo deve gestire, lo delega...	Smart dealers are those to be involved in the development	Lead users collaboration
Un altro dealer che l'ha utilizzato molto, non ci fa tanti ordini, ma quelli che fa sono quasi tutti con il btob, è la Nuova Zelanda, quello proprio per un discorso di fuso orario. Credo che anche loro lo stiano utilizzando dal back office, ho questo sospetto, però almeno loro non si lamentano nel senso che vedono il vantaggio a livello di tempo. Questo è un settore in cui noi consegniamo in due o tre giorni lavorativi, un'ora fa la differenza. Adesso stiamo cominciando con i messicani, devo dire che loro sono arrivati per ultimi, quindi nel frattempo si è molto sviluppato il btob, mi sono schiarita le idee anch'io, l'ho presentato in modo diverso, ho parlato direttamente con gli agenti e non con chi sta in back office o con il proprietario dell'azienda, e sono	More advanced phase of the project, the company knows how to explain it.	DT development

riuscita a trasferire in questo caso il modo corretto di utilizzarlo, per cui ho buone speranze. Anche noi siamo cresciuti con il progetto.		
Si, mi sono resa conto che la parte più difficile non è stata quella che pensavo, scrivere il csv in modo corretto, andare ad agire nel back end, riuscire a capire la logica della piattaforma, diventare una nerd... sì, difficile ma...	Hardest part: not development per se but the right customer journey	
Ecco, per scelta mia, ho sempre detto: questo è uno strumento dell'area commerciale. Io imposto la parte tecnologica, ma poi questo strumento deve essere gestito da chi fa il commerciale perché chi lo propone deve conoscerne le complessità, spesso i clienti chiedono migliorie e modifiche, quindi o chi lo utilizza sa dire se è o non è fattibile, con che sforzo, altrimenti c'è sempre il rischio di dire "sì sì, lo facciamo" perché non ti rendi conto di cosa implica e poi è veramente difficile.	DT of the sales area, they had to develop it (once the technical part was clear).	
Questa è proprio stata una scelta vincente, perché quando mi fanno certe richieste so già dirgli "No, guarda, sei un pazzo scatenato" oppure "Sì, tecnicamente si può fare, ma comporta tutta una serie di difficoltà che alla fine ci rimetti anche tu, non ha senso, piuttosto prendiamo quest'altra strada" perché so cosa c'è dietro quella bella schermata pulita, quindi ok migliorare, ma deve essere un miglioramento vero, non una cosa che ti viene in mente così...	Sales director is in touch with the dealers, who ask for different requests	
E poi torna il discorso della logica che sta sotto questi sistemi digitali. Ho un'architettura di regole precisa, se l'architettura è solida sta in piedi, se inserisco delle regole assurde, poi crolla tutto. Quindi quando qualcuno mi chiede di inserire per un cliente, per una volta, un 3% di sconto ogni altro ordine che fa, dico di lasciar stare	Having a clear architecture, you know the rules you can change.	DT development
E comunque la parte più difficile non è stata questa tecnica, ma quella concettuale, che io avevo sempre preso sottogamba perché pensavo fosse quella più semplice. Quindi avere la visione dell'architettura, pensare a quello che vuoi, capire chi è l'interlocutore corretto, capire come deve essere strutturato il btob, immaginare il viaggio del cliente all'interno di questa piattaforma. Tutte cose che dette così, uno dice è la parte più facile, ancora adesso ci stiamo chiedendo se abbiamo preso la strada giusta, ci stiamo chiedendo se non è il caso di mettere all'inizio due strade, forse ne mettiamo una sola. Magari tra un anno sarà diverso, con la stessa struttura tecnica di base, perché è un lavoro che comunque resterà perché quello è il prodotto, ma magari con tutto un altro viaggio. Per me questo è stata una scoperta, per l'ennesima volta nella mia vita ho avuto la conferma che le technical skills sono quelle più facili da apprendere e continuo a pensare che siano quelle più difficili, ma ci sbatto ancora la testa.	Technical skills can be learned, they are complicated not complex. Incentives to the dealers using DT.	
<i>[incentivi particolari]</i> per il momento no, ma l'idea è quella. L'abbiamo fatto con il cliente olandese ma perché si era creata la condizione, c'era questo sconto a scadenza e l'abbiamo trasformato in questo senso, però l'idea è quella di dire che dato che c'è comunque sempre questa battaglia sul prezzo perché ormai è una commodity, vuoi il 5% in più? Ok, però con questo canale.	Real aim: not lower the prices for the BtoB but raise the non-digital ones. Occasion for a pricing-list update (not done in the last years).	Strategy Price
L'obiettivo in realtà, più che abbassare i costi per il btob, è quello di alzarli per il non btob. Cioè dire: vuoi che ti traduciamo gli scarabocchi? E allora paghi un po' di più, perché se no c'è uno strumento che funziona, paghi gli stessi prezzi, hai maggior velocità, c'è tutto scritto.		
Ma infatti, il top del top sarebbe quello di comunicare finalmente dopo non so quanti anni, perché secondo me veramente parliamo di cinque o sei anni, un aumento di listino, che non c'è mai stato annuale, di anche pochissimo in percentuale, e cogliere l'occasione per dire che invece il canale digital rimane con i prezzi di prima	Discount as a way to go digital.	DT
Tutta la catena deve funzionare, perché c'è il btob, c'è l'ERP, il configuratore di prodotto		Infrastructure

Poi trasversalmente al btob ci sono tutta una serie di progetti, tipo anche solo il cambio di codifica, non approfondiamo, però ci si è messo di mezzo anche questo. Non è banale passare da una codifica industriale e basta a una codifica parlante. Non è banale farlo, non è banale comunicarlo e insegnarlo ai dealer e farlo capire ai clienti, qui c'è solo la codifica commerciale.	Not only BtoB, the all infrastructure has to be ready	
Sì, l'obiettivo è stato quello di dire: la nostra codifica è particolarmente complicata, e spesso il cliente riceveva magari due volte lo stesso codice, che voleva dire cose diverse perché la codificazione veniva fatta sulla riga di testo dell'ordine, il cliente non capiva cosa succedeva, un giorno era una penna, un altro una matita ma aveva sempre lo stesso codice. Allora abbiamo cominciato a ragionare su una codifica parlante, legata a questi livelli [mostra sul sito le caratteristiche che si possono specificare per trovare i prodotti], la nostra configurazione è legata a questi livelli. [fa un esempio] Mentre a livello industriale interno manteniamo le codifiche esistenti perché ci sono distinte, cicli, disegni, c'è uno storico	New coding system	Coding system  DT
La codifica parlante, insieme al configuratore di prodotto, deve andare a strutturare regole e modi di lavorare che si sono stratificati nel tempo. È un'azienda nata piccola, che poi è cresciuta, e portare tutto questo in un sistema digitale non è semplice, perché qui hai delle persone che hanno le competenze tecniche ma magari non hanno le competenze informatiche e di logica, e allora servirebbe un consulente per arrivare magari...	Coding system and product configurator developed together	Digital transformation
E comunque anche qui, complessità interne e complessità esterne, esempio: sono venuti questi agenti messicani, partiti dal Messico dicendo "noi questa nuova codifica non vogliamo neanche vederla perché siamo abituati da vent'anni con la vostra codifica che ci fa schifo perché è un casino, eccetera, ma ormai siamo abituati". In realtà non è che gli faceva schifo, ma erano abituati e se sei abituato a fare una cosa, anche se la fai male, comunque l'abitudine è quella. Una volta arrivati qua, proiettata la tabella, spiegato il nuovo codice, i vantaggi, ovviamente adesso: solo codifica parlante [risate]	Internal and external complexity.  Example	Complexity
Però per il cambiamento, devi avere una forte convinzione per portarlo avanti, devi avere una visione per crearlo e perché tutte queste modifiche si colleghino, perché se noi portiamo il btob e il configuratore e questi due sistemi parlano due linguaggi diversi... Però non li puoi sviluppare insieme, o uno di seguito all'altro. Devono essere dei piccoli nuclei che creano beneficio immediato e poi correlarli insieme, far sì che crescano e si colleghino.	Put together small changes (start with little projects and link them together)	Change management
A parte che ormai ci siamo quasi... sicuramente pubblicizzarlo a tutti i nostri dealer, noi non ne abbiamo tantissimi di grossi, quindi l'idea è proprio di andare da loro, a casa loro, in un terreno che conoscono, farglielo provare facendo una proposta commerciale all'interno del loro contratto di dealership, ben strutturata e che gli porti un vantaggio, che non gli faccia perdere il contatto con il cliente e che gli faccia capire che a sua volta il cliente è agevolato. Quindi, di persona, si prende la valigia e si va in Spagna!	To foster DT adoption: advertise to dealers + commercial proposal as part of the dealership agreement	DT adoption  Incentives
Io sono sempre un po' scettica su questo discorso qui [impatto generazionale], secondo me non è un discorso anagrafico. Conosco tanti 20-25enni che hanno la testa di 90enni e anche il contrario, perché mio suocero ha 93 anni, scrive libri, usa il computer, mi manda le emoticons... Tendenzialmente sì, è ovvio che uno più giovane è più portato perché è nato con lo smartphone in mano, ma non è detto	Generation is not an issue, everything depends on the perception of innovation	Generational issue  Innovation adoption
Dipende molto dalla percezione dell'innovazione [vedi Rogers et al.], il fatto che l'innovazione porti vantaggio se comparabile con quello che uno già utilizza, sia fruibile. Se percepisci il vantaggio nella gestione della complessità e nella relazione con il cliente, nella gestione dell'ordine, sicuramente anche chi	Value-added by innovation has to be higher than	

<p>fa più fatica ci proverà. Se invece il vantaggio che porta non è sufficiente da superare la resistenza al cambiamento, non lo adatterai mai, o se lo adatterai sarà per un discorso economico, ma è difficile, sarà quello che chiamerà ogni giorno dicendo che non funziona</p>	<p>resistance to change.</p>	
<p>Sono proprio due cose diverse, un conto è essere utilizzatore passivo di un sistema che funziona perfettamente (es. Amazon), mi sento di dire che chiunque ce la fa, lo può fare. Un conto è essere innovatori, percepire l'innovazione come valore, dire ok, magari non è ancora perfetto, ma vedo che valore, che vantaggi mi può portare e quindi aggiro le imperfezioni in altro modo e mi rendo conto che rispetto al metodo tradizionale, comunque il treno è quello e non ritornare alla carta</p>	<p>To be an innovator you cannot be a passive user (ex: Amazon).</p>	<p>DT Innovation</p>
<p>In quest'ottica, per noi è fondamentale avere una strada e proseguire su quella strada. Potremmo tornare indietro, perché il dealer è grosso, rompiscatole, ma quando decidi che il percorso è quello e non ci sono alternative, ecco che allora anche i più ritardatari si adegueranno. O restano indietro, costerà di più e via dicendo, ma significa che comunque l'azienda deve muoversi su questo binario e non deviare. Con calma, un passo alla volta, senza fare fughe in avanti per poi tornare indietro, però avere un percorso solido.</p>	<p>Follow your roadmap is crucial. Some dealers might oppose, do not lose your focus. They will adapt.</p>	<p>DT adoption</p>
<p>[utilizzo dell'e-commerce] al 100% mai, io ho fatto un'esperienza in Y in cui il 90% degli ordini passava per il btob, però c'è sempre quello che ti manda il fax. A livello di sviluppo siamo a buon punto, penso che nel giro di qualche mese avremo configurato la parte principale, nel giro di due anni secondo me arriveremo a un 30-40%. Poi può essere che ci sia una crescita più importante legata al fatto che si aprirà di più il mercato grazie a A', però lì è una logica diversa, lì non abbiamo agenti, hai una filiale A' che fa attività di service e ha il contatto con i clienti, quindi magari dà direttamente il btob al cliente finale, perché per lo standard non ha senso</p>	<p>There will always be the client/dealers who does not adopt DT (laggards).</p>	<p>DT adoption</p>
<p>Sì, è molto più disponibile a dire datelo direttamente al cliente, dirà datemi una fee perché sono io la bandierina su quel territorio e se ci sono problemi intervengo, ma non portatemi dentro, che poi per noi sarebbe un vantaggio perché tipicamente è un rallentamento avere un'altra figura che riceve una mail, te la inoltra, magari lo fa solo il venerdì sera...</p>	<p>Overcome problems related to different languages and technical issues through the digital platform.</p>	<p>DT adoption</p>
<p>Sì ma magari anche banalmente, il cliente fa l'ordine sul btob, poi sa che c'è tutto un discorso di messaggistica, scrive nella sua lingua, la filiale gli risponde nella sua lingua, risolve eventuali problematiche, controlla che nell'ordine non ci siano cose assurde, però è molto più veloce così</p>		
<p>Non so quante aziende più avanti dei libri abbiate trovato, generalmente i libri arrivano dall'America, ci sono i best case... in Italia ci vorrà ancora tanto, un grosso cambiamento l'ha portato l'Industria 4.0, però tutti hanno fatto investimenti, si sono portati a casa la macchina, però non sanno usarne tutte le potenzialità, non lo sai progettare, non lo sai vedere. Bene che ci siano stati gli investimenti finanziari, ma poi bisogna integrare visione, processi, il lungo periodo. Noi stiamo lavorando sul btob anche con l'obiettivo di dire ok, l'ordine urgente che mi manda il cliente, lo mando direttamente in macchina. Bypasso la verifica, perché se mi ordinano alle due di notte e io non ho niente in produzione perché ho macchine che possono lavorare H24, però devo avere un unico tubo, un sistema di codici che viene dentro, il configuratore lo mastica, la logistica che lavora, con l'obiettivo di dire al cliente: "Guarda, se vuoi paghi un 10% in più ma parte subito". Noi la chiamiamo azienda di vetro perché diventa tutto trasparente, puoi vedere il tuo ordine dov'è, sono cose divertenti su cui ragionare, ma non siamo così avanti, si tratta di mettere insieme le varie tessere del mosaico.</p>	<p>Structural investments have been made, now you also have to invest in people who will make those investments profitable.</p> <p>Financial investments are good, but you also need vision, project management, long-term processes.</p>	<p>Industry 4.0</p>



<p>La reazione è sotto il secondo, entro un secondo danno il feedback, i loro sistemi non sono real time (si dice sicurezza e se così dicessero dovrebbero assicurare certe cose).</p>		
<p>[gli account disponibili] Sono 3: utente, installatore e region (aggiunge un livello di supervisore regionale). Per aggiungere questo ultimo livello hanno allungato la struttura dati. Aggiungere questo profilo region è molto costoso in termini di database. È brutto e poco agile, ma mettere le mani sul database poi diventa complicato.</p> <p>Questi sono aspetti che vengono trascurati in fase di design, noi a livello commerciale abbiamo delle idee, poi andando dalla parte tecnica e ci rimbalzavano... Loro pensano a darti tutta questa parte qua, che è molto di più di quello che ti serve, ma dal punto di vista commerciale manca un disegno, un modello di business, e quindi quando poi vai sul mercato e trovi dei go to market diversi ti accorgi che ti mancano dei pezzi, e aggiungerli nel cloud è complicato. È bene pensare dall'inizio alla struttura perché tutto si può fare nel mondo dell'informatica ma è costoso.</p> <p>Noi diamo la possibilità a chiunque può essere interessato, di avere il controllo remoto della pompa ovvero avere le informazioni sullo stato della pompa (vedo cosa è successo e cosa sta facendo la pompa). Ogni 20 secondi la macchina preleva informazioni e le manda al cloud che le storicizza e quando si va ad interagire con la macchina la macchina lo porta ad ogni 5 secondi (accortezza aggiunta dopo il lancio). Ovvero nel tempo in cui la persona è collegata, la macchina manda dati al cloud ogni 5 secondi. Nella normalità si porta a 20 secondi ma è computer molto frequente perché solitamente nella realtà si parla di una lettura al giorno o settimana o mese. Qui si parla di IoT inteso in maniera estesa, i dati sono molto più frequenti.</p> <p>Tutto questo si può tradurre in grafici, si può chiedere di avere grafici fino ad un anno precedente per tutti i parametri della pompa e del sistema, posso usare i sensori della pompa per capire cosa succede al sistema. In questo caso ho un algoritmo che fa una serie di valutazioni su pressione, portata e tempo e cerca di capire sul tuo impianto/ sistema (e non sulla pompa) se hai una perdita. Questo ti da origine ad una email o grafico in cui ho degli allarmi. Non è la pompa ma tutto il sistema su cui siamo connessi.</p> <p>Posso graficare tutti i dati della pompa e del sistema fino a un anno indietro.</p> <p>Esempio: algoritmo anti leakage per capire se sull'impianto c'è una perdita. Questo può dare origine a una mail o a un grafico con degli allarmi, quindi è tutto il sistema ad essere collegato. Quindi poi ci aggiungiamo qualcosa in termini di valore</p>	<p>3 accounts available</p> <p>Problems with the architecture, not a very agile project.</p> <p>Very technical infrastructure, expensive to change in order to make it more user-friendly and adapt to the market request.</p> <p>DT features: remote control on the pump; data collection every 20sec; while connected through the app: data every 5sec; graphs up to a year; warnings and alarms; possibility to extract information on the system connected</p>	<p>User</p> <p>Agility</p> <p>User experience</p> <p>DT features</p>
<p>Ad oggi non abbiamo intelligenza artificiale in grado di fare previsioni sui dati. Oggi abbiamo algoritmi semplici di IFTD, dati utili a dire che 'se succede questo, puoi fare quello' e li mette sul cloud automaticamente. Gli errori sono automatici e non possono essere disattivati. Sono algoritmi di 'if... then do' e non tecnologie altre. Questo è già molto per gli idraulici. Gli allarmi che abbiamo impostato noi non possono essere disattivati, perché sono le condizioni critiche della pompa, ma ci sono degli altri parametri che si possono personalizzare (area warning and alarms), sempre con algoritmi IFTD. Abbiamo aggiunto la possibilità di intervenire in un certo lasso di tempo, che ci ha permesso di aggiungere qualcosa al leaking.</p> <p>Discorso diverso per la parte di machine learning o previsione di problematiche che interessa più a R&amp;D, ma servono i big data da decontestualizzare. Qui non siamo ancora partiti.</p>	<p>No AI yet. No predictive analysis.</p> <p>Simple algorithms (IFTD).</p> <p>Big data and decontextualization needed to do some ML.</p>	<p>AI, ML</p>
<p>Abbiamo 600 installazioni, di media 2 o tre pompe quindi 8-900 pompe collegate in tutto. Noi li chiamiamo 'DUM': oggi è una pompa ma un domani</p>	<p>900 connected products (600</p>	<p>Connected products</p>

<p>potrebbe essere una caldaia o altro. Cerchiamo di decontestualizzare dall'oggetto pompa per non precluderci niente. Qui facciamo fatica perché siamo in un'azienda che fa pompe.</p>	<p>DUMs, system with 2\3 pumps).</p>	
<p>Si, abbiamo già un'integrazione con Alexa e con Google Assistant perché io posso dirti "Guarda, la tua pompa ha un problema. Guarda, è scaduta la garanzia. Posso chiamarti l'assistenza?". Posso già dare questi servizi, ce ne sono altri che stiamo brevettando adesso. Questo è per il B2C.</p> <p>Sto cercando di dare dei pezzetti di valore a tutta la catena, all'installatore e al manutentore ho già dato valore, occorre trovare un pezzetto anche all'utente finale. Manca cosa dare al distributore, ovvero? Soldi, parte di profitto di B. Oggigiorno è successo che danno valore all'installatore e manutentore ma non si occupano del banconista che si chiede perché dovrebbe dare quel servizio. Anche l'utente finale se viene avvertito può essere una cosa positiva. Perché creare valore per tutto il ciclo di stakeholders? Perché si è capito che o si è capaci di saltare alcuni anelli della catena (potrebbe essere la vendita online) oppure si deve far percepire e dare valore a tutti gli anelli della catena.</p>	<p>Integration with Alexa and Google Assistant to provide more services (B2C).</p> <p>Add value for every stakeholder</p>	<p>System integration</p> <p>Stakeholders Value-added</p> <p>Channels Downstream</p>
<p>Il problema è anche che devo arrivare alla platea di persone che ad oggi non sono in contatto con noi. Perché per esempio siamo abituati ad avere rapporti con i CAT ovvero i centri assistenza che sono 130 in Italia di cui 50 premium. Molto spesso noi parliamo con coloro che guidano i furgoni e fanno corsi, non i proprietari, ma chi poi fa il servizio. Il problema è che non decide chi interviene in campo ma decidono i loro capi che non si presentano ai corsi. Chi decide di installare è il proprietario dell'azienda. Si fanno il corso ma si da appuntamento e si va a spiegare al proprietario. L'utilità dei corsi è quindi marginale se si pensa che chi fa i corsi non è effettivamente chi poi decide se comprare B o meno. Sono corsi solo formativi ma non è attività commerciale, non ci si può aspettare un ritorno perché appunto è attività formativa e non propria ai fini del marketing nonostante poi mentre spieghi il prodotto in realtà fai anche pubblicità.</p>	<p>Aim: reach the end-user.</p> <p>The company does not have a direct contact with the final customer</p>	<p>End-user Target</p> <p>Channel</p>
<p><i>[forza vendita per il servizio digitale]</i> non ce l'ho. Parlando dell'Italia, noi eravamo certi della nostra presenza in Italia, abbiamo agenzie in tutte le regioni, ma è dove in realtà abbiamo fallito di più. Perché la catena in Italia è lunghissima e non arriviamo ai decision maker. È stata molto più fruttuosa dove abbiamo i distributori che hanno capito il business ed esteso la conoscenza alla manutenzione, avendo capito il nostro business. Siamo quindi stati bravi in Uruguay, Thailandia e Myanmar, in Russia.. perché in questa realtà c'erano o nostre filiali (Russia) o nostri distributori che hanno capito il modello di business che potevano utilizzare, ovvero allargare non solo al prodotto ma anche al servizio. Hanno quindi capito e cominciano a lavorarci mentre in Italia abbiamo capito che non siamo in contatto con i decision maker, in Italia infatti (è diversa da tutto il mondo) ci sono 30 agenti su tutto il territorio. Ora i magazzini seri sono una decina, prima tutti avevano il loro magazzino, gli altri non hanno giacenza di prodotto, lo spediamo noi da qua. 30 in Italia è diffusione abbastanza capillare. Sono agenti plurimandatari, con divieto di concorrenza ovvero vendono prodotti complementari ma non sostitutivi alle pompe che fornisce B. Questi sono in contatto con banconisti e installatori, parallelamente c'è la struttura dei CAT.</p> <p>Gli agenti vendono le pompe e spare parts quando vengono richieste ma di regola delle spare parts se ne occupano i CAT.</p>	<p>No salesforce dedicated to digital services.</p> <p>Business understood abroad, where there are some best-cases (Uruguay, Thailand, Myanmar, Russia).</p> <p>Distribution channel features</p> <p>Parallel structure: CAT (assistance, field service, spare parts)</p>	<p>Salesforce</p> <p>DT hurdles</p> <p>Distribution channel</p> <p>Field service</p>
<p>Doppia linea: agenti e CAT (centri di assistenza). Fino ad oggi i CAT non erano visti come clienti ma come partner che forniscono un servizio in sostituzione di B. 130 centri di assistenza autorizzati di cui 50 sono quelli che hanno continuità nel rapporto e vengono chiamati premium. Non li abbiamo mai considerati</p>	<p>CAT always worked as partners giving field service to the end-user,</p>	<p>Field service</p> <p>Distribution</p>



<p>come canale commerciale, motivo per cui nella vendita di <i>soluzione digitale</i> si è pensato di utilizzare gli agenti. Si è capito che tutta questa catena non poteva funzionare, in quanto gli agenti sono carenti in competenze, sono necessarie persone che riescono a spiegare e dare valore al servizio (liv. Ingegneristico di preparazione).</p> <p>Distribuzione di età degli agenti: il più giovane ha 40 anni ma un buon 30% è over 60.</p>	<p>never as distribution channel. Now they see a new business opportunity.</p>	<p>channel  Competence s required  Generational issue</p>
<p>Questo può essere brutto ma anche confortante sotto un certo punto di vista visto che sono prossimi al pensionamento.</p>	<p>Agents are old. This means they are a</p>	<p>Generational issue</p>
<p>Non ho tempo, non posso aspettare che vadano in pensione. Problema di preparazione e di focus. Per questi agenti vendere un servizio è qualcosa di completamente fuori dalla loro area di comfort e dalle loro attuali competenze. Ma anche il loro modello di business tradizione è la vendita del prodotto, non c'è nemmeno la passione di andare a vendere una soluzione aggiuntiva.</p>	<p>problem now, but also that they will retire soon. Solution selling is out of their skills.</p>	<p>Competence s required</p>
<p>Ma questa mancanza di convinzione non può venire dal fatto che vendendo una pompa portano a casa 10 volte quello che portano a casa, dal punto di vista economico, vendendo servizi?</p>	<p>Agents have higher margins on products than on services.</p>	<p>Salesforce  Product-centric strategy</p>
<p>Può essere che noi siamo stati poco attenti dal punto di vista economico. Non sto spingendo tutta la catena nel modo adeguato. Io però potrei aspettarmi delle richieste da parte degli agenti, che ad oggi non ci sono. Quando sono andato dai CAT loro mi hanno chiesto cosa ci guadagnano. Per questo motivo è oggettivo che gli agenti sono molto lontani dall'essere pronti per vendere questo servizio. Un premio in denaro si potrebbe fare ma c'è bisogno che loro siano convinti di questo servizio prima.</p> <p>I miei agenti sono abituati a fare i follower, a vedere qualcosa funzionare e a dire "lo faccio uguale". In questo sono bravissimi, ma non sono degli innovatori. Non mi posso aspettare che portino sul mercato qualcosa di innovativo, sarebbe fuori dal loro schema mentale.</p> <p>Ricompensare gli agenti per la vendita del servizio sarebbe uno spreco di risorse. L'idea della connettività è arrivata anche dal direttore Marketing and Sales. Abbiamo sbagliato nella scelta del canale di distribuzione perchè siamo mancati nella parte di preparazione del business. Il go to market l'abbiamo associato al prodotto fisico. Io mi aspettavo che il CAT, il quale è in contatto costante con gli agenti, fosse stato adeguatamente, invece non lo conoscevano. Adesso stiamo iniziando a raccogliere l'utente finale, è lui che te lo richiede. Questo è il proprietario della villetta. Adesso il canale è fatto dai CAT, veicolo diretto. Fino adesso erano partner di servizi adesso saranno clienti. Non lo vendono ma lo usano. Dopo che il canale CAT è consolidato gli agenti capiranno che o si impegnano oppure perdono tutto un business. La forza di avere sul territorio una rete parallela è fondamentale. Sui CAT stiamo configurando dei pacchetti, presupposti per andare a vendere un pacchetto più vasto da andare a vendere sul mercato. Nell'ottica di andare a prendere i business che oggi non possono essere raggiunti, come i piccoli impianti. In tal modo anche tra CAT entreranno in concorrenza, chi ha e chi non ha il servizio. Quindi si espandono anche le aree. Questo in Italia, all'estero abbiamo nostre filiali ed eventualmente distributori quindi non possiamo applicare la stessa strategia.</p>	<p>Sales strategy based on products. No interest for new solutions, while CAT saw the business opportunity.</p> <p>Agents work as followers, not innovative. They are doing an excellent work with the product.</p> <p>Through CAT, the company can directly reach the end-user interested in the new solution.</p>	<p>Competence s required  Incentives  Field service  Business opportunity  Internal competition</p>
<p>E se fosse B direttamente che comincia a dare questo servizio?</p>	<p>CAT not owned by the company, no directly in touch with the end-user.</p>	<p>Field assistance</p>
<p>Ci abbiamo pensato. È molto complesso e molto capillare. Forse potrebbe funzionare nel lungo termine. Questo è il modello che utilizzano i nostri competitors. X è il competitor più agguerrito nel mondo dell'acqua calda. Hanno i CAT di loro proprietà. Anche la nostra casa madre tende ad offrire questo servizio. Soluzione ibrida: alcuni CAT di proprietà altri no. Nessuno di</p>	<p>No competitor has</p>	<p>Competitors</p>

<p>loro ha la connettività. X ce l'ha ma solo su nuovi prodotti. La nostra casa madre solo su sistemi importanti municipalizzati. Noi attraverso questi congegni diamo la connettività su tutti i sistemi. Quando diciamo 8 pompe sembra poco ma nessuno arriva ad avere 8 pompe. Il nostro segmento di mercato è fatto da piccoli utenti. Mentre la casa madre ha come target grandi utilizzatori.</p> <p>In ogni caso l'esperienza con il <i>servizio digitale</i> punta verso i grandi utilizzatori che hanno necessità di monitoraggio. Per esempio hanno installato nel più grande ospedale della Polonia, due sistemi, 16 pompe. Ziggo Dome di Amsterdam, centro concerti e palazzetto dello sport. Questo voleva intervento sulla manutenzione e soluzione del problema entro due ore, B era l'unico in grado di dare questo servizio. Nel caso di Varsavia dove ti danno 4 ore per la manutenzione allora non hanno installato una pompa in più perché avevano il tempo per intervenire. Il boosting richiede sempre l'installazione di una pompa in più.</p>	<p>connectible products, the parent company has it only for municipalized clients (that is its main target).</p> <p>Connectible product targeted for big customers who need monitoring.</p>	<p>Target customer</p>
<p>Tornando al discorso degli agenti: come mai è così difficile una roba che sembra così utile e potente?</p>	<p>Lack of internal communication.</p>	<p>Communication</p>
<p>Tu stai facendo l'errore che abbiamo fatto noi. Il problema è che l'informazione del prodotto non è arrivata al mercato. Nessuna comunicazione è stata fatta. Nessun programma di formazione specifico per <i>servizio digitale</i>. Quel poco che è stato fatto è stato fatto in maniera blanda, qualcuno veniva, altri no. C'è stata molta rilassatezza da parte loro.</p>	<p>No specific training, just presented in meetings.</p>	<p>Cultural issue</p>
<p>Qui entra la cultura aziendale. Il rapporto con gli agenti di B è un rapporto molto poco formale. Nelle altre aziende quando c'è un corso di aggiornamento c'è un corso di aggiornamento. Se non ci vai smetti di fare l'agente. La sera devi aver inserito tutti i contatti che hai avuto durante la giornata. Altrimenti vai a fare l'agente per qualcun altro. È dare una regola che permetta all'azienda di fare il proprio mestiere. Nel nostro rapporto questo non c'è. Stiamo cercando di cambiarlo ma ci vuole tempo e soprattutto devono preservare il fatturato che portano a casa gli agenti e mantenere il rapporto con questi.</p> <p>Siamo mancati noi nel lancio, perché non abbiamo fatto un lancio adeguato. I CAT sono entusiasti del prodotto.</p>	<p>Informal relationship with the agents. No strict rules for them, not enough control by the company.</p>	<p>Cultural issue Relationship company-agent Strategy alignment</p>
<p>No, io creo una base sulla quale creare un ponte dopo. Non ti ho detto cosa abbiamo in mente. Loro sono anche installatori del nuovo. Faccio andare i CAT dove l'agente ha venduto ad installare la connettività. Già da gennaio avremo delle pompe che sono direttamente connettabili. L'agente ha finito il suo lavoro. Quando noi avremo la rete installata connessa l'agente ne farà punto di differenziazione rispetto alla concorrenza, capiscono che possono vendere in funzione di una feature che gli altri non hanno.</p>	<p>Parallel structure. Agents sell the product, then CAT sell the service.</p> <p>Not sustainable in the long term</p>	<p>Parallel structure Connectivity Ecommerce</p>
<p>Perfetto, però questo vantaggio non ti durerà tutta la vita. Ad un certo punto tu avrai comunque bisogno dei tuoi venditori.</p>		
<p>Ma se io nel frattempo vado online?</p>		
<p>Loro (<i>agenti</i>) a quel punto si troveranno a fare i follower, lavoro che sanno fare splendidamente</p>	<p>Agents work very well as followers</p>	<p>Salesforce</p>
<p>[riferito al fatto che tutti i prodotti sono molto simili, B si differenziava con un prodotto che poi è stato proposto, molto simile, anche dalla sua casa madre]</p> <p>Perché tu avevi già un mercato da leader, limitato a dove tu sei presente, B non è capillare come la nostra casa madre, loro hanno numeri molto più alti perché hanno una capillarità mondiale che noi non abbiamo, però l'effetto è stato quello di traino: tu eri già conosciuto come leader, loro sono usciti con un prodotto simile al nostro, forse leggermente peggiore ma diciamo uguale, l'effetto è stato che anche chi non era stato fino a quel momento in grado di vendere quel prodotto perché troppo innovativo, ha detto "è uguale a quel prodotto di B", ma costa dieci euro in meno!" e tu hai ottenuto un effetto traino,</p>	<p>Products are very similar. Introduction of similar products: Positive impetus given to the agents, no cannibalization effect.</p>	<p>Example Differentiation Followers</p>

<p>non un effetto di cannibalizzazione.</p> <p>Per questo noi auspichiamo che arrivi qualcuno dei grandi con la connettività per agevolare la nostra forza vendita nella veicolazione dei contenuti. Quello che oggi la nostra forza vendita non sa fare, gli verrà più facile, non sono spaventato.</p>		
<p>C'è da creare un modello che porti anche a loro un interesse economico. Però deve essere fatto dopo che si sono convinti che il servizio porta valore al cliente. E si convinceranno vedendo l'azione dei CAT. Creo degli eventi, gli faccio vedere con i CAT che quel modello funziona. Loro si conoscono, si frequentano tutti i giorni.</p>	<p>Economic incentive to the agents, once they recognize the value</p>	<p>Compensation</p> <p>Parallel structure</p>
<p>Le dinamiche classiche della vendita dei prodotti noi le abbiamo provate tutte e non abbiamo voluto usare una soluzione remunerativa perché sappiamo che non avrebbe effetto, sarebbero risorse sprecate se prima non crei qualcos'altro, anche perché il canone è basso rispetto alla vendita del prodotto, cosa ti posso dare in termini remunerativi?</p>	<p>Reward solution, even if it is useless unless some other cultural change takes place.</p>	<p>Compensation</p>
<p>Potrei dirti che è un oggetto che talmente esterno in questa azienda che chiaramente inizialmente non era neanche capito all'interno. La comunicazione, la parte di product management e di marketing l'ha subita questa roba qua, perché per loro era meglio di investire un milione di euro nella nuova pompa piuttosto che nella connettività. Quindi attenzione questa roba qua gli è arrivata di traverso, l'hanno presa, l'hanno gestita da professionisti quali sono sicuramente hanno fatto il meglio che potevano fare, ma è un qualcosa di eterogeneo...</p>	<p>Project very different from what the company normally does, hard to understand. Other departments suffered</p>	<p>Product-centricity</p> <p>Lack of communication</p>
<p>Nel marketing ci siamo anche noi eh, l'IOT, io sono nel marketing, attenzione che il direttore dell'IOT non è un tecnico, quindi io sono responsabile di questa cosa qua, io come marketing sono responsabile di questa roba qua. Non ho la comunicazione con me, ma io ho un pezzo di comunicazione che lavora con me, quindi abbiamo sbagliato noi. Chi ha fatto bene è tutta la parte tecnica che ci ha dato a disposizione una roba potentissima. Noi parte marketing abbiamo sbagliato, se si può dire sbagliato, sicuramente non abbiamo fatto tutto quello che si poteva fare. Io dico che è difficile, è veramente complesso affrontare questo mondo oggi, certe cose sembrano chiarissime ma io mi ricordo soltanto un anno fa che ci si prova di fare cose buone in realtà viste oggi non è...</p>	<p>IOT is organizationally part of the marketing function. He has responsibility on this project. Great work on the technical side. Not enough marketing and communication.</p>	<p>Internal communication</p> <p>IOT</p>
<p>Questa azienda sul territorio è medio grande ma nel nostro mondo siamo un piccolo mercato. E quando presenti queste robe qua è molto più facile ti chiami Apple, o se ti chiami B', qui noi ci presentiamo come un'azienda con l'interesse di Huawei 10 anni fa. Ma se la tira fuori Apple ha un senso, se la tira fuori un altro brand, sì, devi essere molto più capace a spiegarla, comunicarla, e non è detto che tu ci riesca insomma.</p>	<p>First mover always have to pave the way. Easier to do if you are a recognized innovator.</p>	<p>First mover</p>
<p>B' per esempio sta proponendo, ma non ha una mazza in mano. Ha accordi, mega accordi, super bid, ma alla fine di pratico, di oggetto pratico, anche in una pompa... Sono interessatissimi, noi viviamo in separation status, loro hanno il loro percorso, tra l'altro arriveranno qualcosa che superiore e migliore rispetto al nostro. Loro hanno partnership con player mondiali e quando arrivano in maniera super strutturata, i lanci sono lanci adeguati.</p>	<p>Parent company is also working on IOT. Agreements and partnerships. Separation status</p>	<p>Parent company</p>
<p>Quando tu parti in partnership con player come possono essere Ericsson, Microsoft ecc. loro ti portano, ti veicolano delle certezze che tu non hai, perché hanno già delle esperienze che tu devi fare. E tu invece ti stai comprando esperienza. Non soltanto tecnologia. Quando tu hai una partnership con Azure, tu automaticamente come andare a veicolare il concetto di servizio su cloud, te lo portano loro. Non c'è bisogno di fare sforzi.</p>	<p>Partnerships with the best players provide benefits and experience</p>	<p>Partnerships</p> <p>DT development</p>

<p>Stiamo facendo, ma ti spiego qual è il problema: che noi abbiamo già una piattaforma che ci costa un decimo rispetto a quelle altri. Cosa succede? Che io devo piazzare un abbonamento a 20€ perché il mio cliente quello lo accetta, la nostra casa madre ha clienti che accettano 150€ al mese. Giustamente poi dico migliore perché oggettivamente i partner che scelgono, le piattaforme che scelgono tutto ciò che sta come supporto al progetto è migliore, è più solido, è più strutturato e porta dietro esperienze anche dal punto di vista del valore che riesce a trasmettere diverso.</p>	<p>Owned platform to grant cheaper fees (today)</p>	<p>DT platform Target customer</p>
<p>Quando ti dicevo che non siamo fermi, questo mondo qua ti costringe a pensare ad oggi, ma pensare immediatamente anche a domani e dopodomani. Quindi stiamo cambiando la piattaforma dal punto di vista di hardware, i prossimi oggetti che escono hanno un costo. Stiamo andando verso oggetti che costano un decimo rispetto a questo. Le nuove piattaforme che escono nel 2020 sono già quelle. Quindi stiamo già cambiando molto dal punto di vista hardware, stiamo già pensando a quello che stai dicendo te, quindi a future opportunità di cloud terzi per potenziale da parte di analytics, perché sappiamo che li saremo obbligati, la parte interfaccia di cui ti dicevo prima... Abbiamo già un piano di miglioramento del prodotto. E anche come allargare la piattaforma, perché oggi escono un milione, domani usciranno 2 milioni e mezzo di prodotti connettabili. Perché io sto buttando dentro tutti i prodotti perché mi costa pochissimo. Quindi questa è la parte su cui siamo bravi a lavorare, su questo non ho bisogno perché so che stiamo facendo quello giusto. La parte verso il mercato è la sfida.</p>	<p>Scalability is an issue. Product improvement plan includes changing the hardware; possibility to abandon the owned server; platform enlargement</p> <p>Great technical capabilities, market-side is challenging</p>	<p>DT improvement DT challenges DT prospective</p>
<p>Questo è il risultato di richieste. Ti volevo dire questa cosa qua proprio per venire incontro a quello che ci è arrivato dagli agenti. Non è che me li sono dimenticati, semplicemente sto cercando di crearmi delle alternative, io con loro ho il dialogo apertissimo. Mi hanno chiesto di allargare... quelli che pensavo fossero più reattivi in realtà, magari quando sei in rapporto sono molto interattivi, però poi non li senti per tanto tempo. Ci sono alcuni invece che non li senti ma portano avanti un lavoretto che alla fine poi vedi che quello lì le cose le aveva capite. Quindi faccio un pochino fatica. Ma direi almeno una ventina a bordo ci sono, sanno che esiste, che può far molto, lo apprezzano molto.</p>	<p>Non-uniform approach among agents. Look for alternative way to go to the market, but some are on board</p>	<p>Salesforce</p>
<p>Quando ti dicevo del CAT, di quell'estinzione, il valore della riuscita potrebbe essere ancora di più se fossimo capaci di pilotare anche la caldaia, piuttosto che quello che c'è nella stanza. Altra richiesta: stiamo lavorando ad un'interazione con DMS standard, con i sistemi di management system. Questa cosa l'abbiamo capita e stiamo uscendo con prodotti con add-on che ci permetteranno di collegarci a questi sistemi. Per dire okay ci avete fatto questa richiesta, le abbiamo anche implementate e vi diamo anche la possibilità di rendere anche qualcosa che è integrabile con gli altri. Non è che siamo impermeabili alle richieste che ci arrivano da chi è sul mercato. Il report di prima installazione ce l'hanno chiesto tutti e siamo in condizioni anche a livello di features, quindi io ho la pompa schiaccio il pulsante e automaticamente a tutti quelli che sono collegati arriva il report di prima installazione. In realtà quindi noi stiamo portando avanti migliorie ed estensioni chieste proprio da chi è sul mercato. Mi aspettavo molto di più da parte loro proprio in termini pratici sul mercato, di vendite sul mercato.</p>	<p>Apply the same system to monitor and control other objects near their product. Open to new solutions as per the market requests.</p> <p>Better performance expectations from agents' sales.</p>	<p>DT prospective Salesforce</p>
<p>Io parto dal fatto che loro gli errori non li fa mai uno solo. Più noi, perché noi sappiamo con chi collaboriamo. Quindi l'errore è quasi sempre da parte dell'azienda e in questa fattispecie da parte nostra, mia, di chi gestisce questa parte qua. Per questo ti dicevo che io devo accompagnarli a capirlo. Devo fare di tutto per continuare. Nel frattempo parallelizzo e cerco di andare sul</p>	<p>Mistake on the company-side, not able to lead agents through this project.</p>	<p>Reasons of failure DT</p>

mercato, perché ho bisogno di oggetti installati per capire come migliorare il prodotto. Quindi io non posso fermarmi davanti alla difficoltà di un canale, devo continuare e ho bisogno di oggetti installati per migliorare il prodotto.	Meanwhile: parallel structure.	challenges
Devo farmi capire e i canali sono tanti, ad esempio sulla struttura abbiamo deciso che il field application, è entrato a settembre, lo dedicheremo solo all'Italia e lui avrà il compito di andare insieme al CAT e agli agenti dai clienti a spiegare. Aiutiamo loro a veicolare i concetti che probabilmente fanno fatica, quindi lui è nato per questo, per supportare le agenzie. All'estero andremo con dei business developer, quindi figure che non esistono, abbiamo capito che non basto io, servono delle figure che insieme a noi girano il mondo e vanno nelle filiali, dai distributori a fare questa evangelizzazione. Lui va con loro, li segue, spiega agli agenti e anche ai CAT, va spiegare il prodotto e va a supportare la prima installazione. Perché la prima installazione è importante perché se trovo difficoltà...	New role: field service application Abroad: business developers Aim: convey the value of connectivity	DT challenges  New roles
Si sì. Noi abbiamo una struttura interna, con corsi sia online che proprio qua fisici. Quindi la formazione la facciamo qua. Lui andrà a fare demo e spiegazioni on site a chi le richiede quindi agli agenti e ai CAT. Sono parecchi, se consideri 30 agenti più 50 CAT sono 80 quindi se vuoi che te ne faccia un due/tre visite all'anno, è già finito l'anno. Quindi per una persona sola è già un signor lavoro. Però almeno dà supporto tecnico a queste persone. Supporto tecnico, non commerciale, assumendo che il loro gap sia principalmente tecnico.	Field service application does not do any training or pre-sale activity.	New roles  Technical gap
All'estero andiamo con il business developer perché le entità con cui parlare sono grandi organizzazioni, stiamo andando verso l'assunzione di 2\3 BD che verranno formati qua, cominceranno a lavorare qui dentro e poi li manderemo nelle nostre filiali a spiegare il modello di business. Qui siamo su figure più commerciali, andranno a spiegare il modello di business che possiamo proporre ai nostri clienti.	Abroad: business developers (trained in the HQ) to explain the business model.	Market strategy
la vita delle operations è dura, considera che in Italia noi spediamo in 24\48 ore. La pressione che hai dalle vendite, specialmente Italia, è pesante. Li capisco, se tu la pompa non la dai disponibile al banco a quell'ora, loro ne comprano un'altra. Noi abbiamo la fortuna di avere un'azienda di gran bravi professionisti. Non so se avete chiaro cosa facciamo, ( <i>ci mostra lo spessore del listino per farci capire quanti prodotti hanno</i> ) B è un'azienda che ha una segmentazione di prodotto allucinante per il proprio fatturato e dimensione, la difficoltà nel dare servizio è data da un catalogo che è immenso, paragonabile a quello di B', ma con un fatturato che è 1 a 10. Tenere in piedi questa cosa, con necessità ovvie di profitto, magazzino ottimizzato e distribuzione, la logistica... chi fa questo lavoro in B è un gran professionista	Mature sector, high segmentation and competition. Difficult to differentiate	Industry features  Maturity
Noi abbiamo fatto il cambio sistema da Galileo (Sanmarco) a Infor, questo passaggio ci ha dato tantissimo, oggi abbiamo ancora vantaggi, ma è stato soffertissimo. Non era una release diversa, era proprio un cambio completo, da monostabilimento a multistabilimento, abbiamo sofferto per 3\4 mesi, poi ci siamo avviati. Già questo cambiamento che noi abbiamo vissuto in prima linea, durante quel periodo, per il ritardo di una giornata di una pompa ti uccidevano, ma tu stavi cambiando sistema con un'azienda in corsa. Il clima è questo. Ora, non voglio dire che fuori è diverso, loro vivono veramente la battaglia quotidiano. Il banconista ha X, Y, Z, B, B'. Arriva quello che vuole B, se arriva domattina prende la X, non è che aspetta domani.	Change management software	DT usage
Abbiamo una bomba in mano e non sappiamo come farla esplodere	High potential	Exploitation
Il freno probabilmente è la rete vendita, è un discorso culturale. [ <i>fare un cambiamento culturale richiede tempo</i> ] Ma è molto lungo, per questo ti dicevo	Cultural issue	Cultural issue

che sono costretto a parallelizzare, perché io non voglio mandare a bagno questa ricchezza per l'azienda. Noi oggi siamo il secondo per fatturato in Italia.	Parallel structure	Parallel structure
In Italia stiamo overperformando da vent'anni, quindi non posso dire che i miei agenti non stanno lavorando bene, stanno lavorando benissimo, questi signori sono una forza per B. Se così non fosse, avremmo detto: sai che c'è? Arrivo con queste cannonate qui e non me le accetti, grazie e arrivederci	Overperforming for 20 years, otherwise easy to fire them	Salesforce performance
Ti sto dicendo che io questa roba qua la posso portare avanti soltanto se accanto a me, sulla stessa sedia mia, c'è anche il direttore commerciale Italia, perché se lui è il primo a dire vendiamo pompe che portiamo a casa il fatturato... Io temo che dentro l'azienda dica delle cose ("forza ragazzi!") e che poi quando va fuori dica che c'è bisogno del fatturato a fine mese. È questo che dicevo prima, per questo ho scelto i CAT, perché i CAT sono fuori dalla sua portata. Voglio vedere se li funziona e se li funziona poi ci torno a bomba e gli dico "Ciccio, spostati.". Noi il messaggio che diamo deve essere coerente e allineato, non possiamo dire "Oggi tutelami il fine mese, domani tutela..." Questa gente qua è gente semplice. Non è che questo è un pazzo. È una persona che ha una forma mentale, ha una cultura, ha una sua storia, è complicato. Secondo me anche lui stesso ha bisogno di vedere del successo per poi crederci. Mentre invece il responsabile dei CAT, che è il service, è a bordo, è contento, vede un'opportunità di diventare lui business per l'azienda	Sales director involvement is crucial.  Service director is enthusiast because he sees a new business opportunity	Involvement of top levels
Secondo me non ha fatto un lancio adeguato al prodotto non perché non ci credesse, semplicemente perché non coinvolto perché in quel momento lì questo progetto era molto tecnico, non c'ero io, non c'era una figura di collegamento, e quindi è mancato questo link tra mondo tecnico che ha fatto tutto e la parte commerciale che se l'è trovato un po' fatto e non ha saputo gestire.	Market launch insufficient because the project was still very technical	Communication  Market launch
Altra informazione che vi potrebbe essere utile: i CAT non erano dentro il CRM aziendale, adesso li inseriremo perché diventano oggetto di attenzione particolare. Il CRM è su piattaforma Microsoft Dynamics.	Inclusion of CATs in the CRM	CRM
Noi abbiamo una società che fa parte del gruppo e fa vendite online. Quindi noi volendo potremmo tranquillamente dire "vai", ma vi garantisco che non funziona perché questo non è un oggetto per l'utente finale, questo va al professionista. Quindi, la vendita online è fantastica, ma allora devo fare un oggetto che è veramente plug&play, perché qui comunque parlo di qualcosa che è estremamente tecnico. Sono sicuro che un giorno arriveremo a quello, ma non con questa tecnologia. Tra due anni, tra tre anni forse sì, ma oggi ho bisogno di qualcuno che veicoli tecnicamente i contenuti. Poi, noi abbiamo una nostra struttura, potremmo anche fare un tentativo su alcuni paesi mirati, in modo da verificare quello che sto dicendo, e lo faremo. Abbiamo già in programma su un paese in particolare in Europa di fare una campagna via internet su questo sito dove già vendiamo le pompe per capire se c'è. Io so che ci torneranno indietro più problemi...	Possibility of selling online.  Need for a product really plug & play  Someone has to convey contents  Specific trials	e-commerce
Abbiamo una piattaforma delle vendite online, che non sono gestite da B ma da una società in cui noi siamo in azionariato di stragrande maggioranza, che non è italiana, e che vende in molti paesi d'Europa ma non in Italia, proprio per non andare in sovrapposizione con la nostra rete vendita. Noi faremo questa prova su un paese diverso in Europa perché non vogliamo entrare in competizione con la nostra rete vendita. Non siamo strutturati, lo puoi fare, perché noi vendiamo in questi paesi con canali tradizionali (distributori, ecc.) e online. Però ci abbiamo messo molto tempo per trovare price level, condizioni particolari, per non cannibalizzarci. Per rendere identificabili i due tipi di persone abbiamo dovuto lavorare molto come strategia di price positioning e di proposta globale	Online platform does not sell in Italy to avoid internal competition.  Abroad: hard to find the right price positioning, complicated products not sold online	e-commerce  Sales channels  Price

del pacchetto. Alcune pompe non le vendi proprio perché sai che potrebbero creare problemi, devi lavorarci un po' e noi oggi non vogliamo creare problemi e in Italia siamo distanti da questo.		
Quando è stato lanciato [ <i>lo strumento digitale</i> ] era la B di un anno e mezzo fa, non avevamo tecniche, quando l'abbiamo sviluppato siamo andati dritti sulla nostra strada senza usare tecniche agile, e non lo dico perché la tecnica agile chissà cosa ti porta, ma ti porta una cosa che è fondamentale per questo tipo di prodotto: l'MVP [ <i>minimum viable product</i> ]: quindi vai, testi, torni. Qui abbiamo fatto un oggetto fin troppo finito e complesso, siamo mancati in quelle cose che sono interessanti per il mercato e avete visto l'elenco di roba che stiamo patchando, aggiustando, adesso e lo stiamo facendo con i feedback che ci sono arrivati dal mercato. L'avessimo fatto con la tecnica che usiamo adesso, l'avremmo aggiustato strada facendo e sarebbe stato molto meno costoso	Advantages of agility and problems they had in the development	Agility DT development

## Company C

Date 7<sup>th</sup> November 2019

Duration 100 minutes

Interviewers Sara Michelotto  
Prof. Paiola

Interviewees Business Development Director  
Key Account – Area Manager

Since company C has a fully owned subsidiary in charge for service, in the following transcript I will refer with Cprod as the main company, product-oriented, and Cserv as its subsidiary, dedicated to the service business. Moreover, C' is the parent company of C.

Ma in realtà i nostri area manager, 5 per Cprod e 5 per Cserv, residenti in Italia coprono comunque tutto il mondo a parte gli Stati Uniti e il Brasile che sono gestiti in loco. Abbiamo un area manager per esempio per l'America Latina e lui si fa le sue trasferte, sta via di solito 2/3 settimane, fa il suo giro, torna, sta qua un mese o due, poi riparte. Gli altri che sono più vicini, ovviamente...	2 parallel salesforces	Parallel salesforce
Sì, ogni cliente viene visto da due persone, una di Cprod e una di Cserv A volte se è strategico per un qualche motivo vanno insieme, sennò separatamente. Però sono sempre in contatto, gli area manager si confrontano, devono essere informati sia di eventuali trattative in corso, piuttosto che l'area manager service... Siccome gli interlocutori non sono sempre gli stessi, soprattutto nelle aziende grosse chi compra la macchina non è quasi mai lo stesso che compra i ricambi, per cui anche a livello di informazioni che si generano possono essere diverse, e di conseguenza è molto utile che si parlino perchè a volte magari anche l'area manager service può venire a sapere di eventuali possibilità di vendere una macchina che magari l'area manager macchine, che era un po' che non passava da quel cliente, non lo sa ancora. Vice versa, va l'area manager macchina dal cliente, che gli racconta di problematiche delle macchine e allora informa il service... Tant'è che poi appunto ci sono dei report che sono condivisi.	Every client meets both vendors.  Joint-visit to the customer in case of strategic reasons.  Information sharing	Sales process
Allora, in realtà entrambi si occupano della vendita <i>del servizio digitale</i> . Gli area manager macchine sulle macchine nuove, quindi possono vendere con la macchina nuova un anno di canone oppure due anni di canone però contestualmente all'acquisto della macchina,	Both Cprod and Cserv sell the digital service.  BD against free trial. Better to ask for a low fee.	Digital service sales

<p>oppure possono regalare o includere invece che lo sconto (fanno praticamente sempre questa) i sei mesi gratuiti, a parte <i>l'area manager</i>, che poi vedrete. È equivalente a un periodo di prova gratuita, che però nell'esperienza che abbiamo avuto in questo anno e mezzo con i clienti, quelli che hanno la prova gratuita, a meno che non siano proprio interessati, non la guardano neanche, non la provano. Piuttosto facciamo uno sconto, seguiamo la falsa riga delle compagnie telefoniche piuttosto che di Sky, ("compra tot, ti regalo...") perchè vincolandoli anche con un pagamento basso, ma se pagano qualcosa ci sarà sempre qualcuno che dirà: "Ma lo stai usando?"</p>		<p>From free to fee</p>
<p>Allora, possono andare insieme o perché è il cliente stesso che lo chiede, ci sono stati casi nel passato in cui una grossa multinazionale italiana ha chiesto di avere un unico referente, era uno Cserv perché volevano lui anche per le macchine. Una persona molto in gamba, però insomma, nel quotidiano può succedere o perché c'è una trattativa molto grossa in corso, dove anche il far vedere che c'è una struttura service di un certo tipo dietro può far la differenza anche nella trattativa del prodotto. Anche perché questo, già da tempo, è un differenziatore molto importante, ormai a livello tecnologico bene o male tutti i concorrenti sono allo stesso livello. Se dieci anni fa Cprod era leader indiscussa e gli altri seguivano a fatica, da un punto di vista tecnologico adesso, facendo una macchina che va già al massimo della velocità, è inutile che ne fai una ancora più veloce ma che poi non serve.</p>	<p>Joint visit for strategic reasons: customer requirement, important negotiations</p> <p>Service as commercial differentiator</p>	<p>Sales integration</p> <p>Commercial differentiator</p>
<p>Non ti chiedono la macchina più veloce, ti chiedono quella più affidabile, più stabile e con un livello di servizio dietro. Questo me l'hanno detto già due anni fa, quelli di <i>azienda cliente</i> in sede negli Stati Uniti, quello che fa la differenza è il servizio. Servizio sia tradizionale, quindi disponibilità dei ricambi, capacità di far fronte alle richieste con determinati KPI... Per esempio la <i>azienda cliente</i> Stati Uniti per la filiale americana ha dato tutta una serie di KPI che vanno rispettati e ogni mese noi dobbiamo mandare il report del mese precedente, di cosa è successo, e confrontato con il loro livello dei KPI. Sono ad esempio la velocità di risposta, la velocità di evasione dell'ordine entro le 24 ore, la disponibilità a magazzino o meno, e quindi se non è disponibile deve esserlo entro... Gli Stati Uniti sono un mercato complicato, tant'è che è proprio necessario avere una filiale lì perché sennò non vendi negli Stati Uniti.</p>	<p>The customer does not ask for a faster machine, but for the most reliable, stable.</p> <p>Service makes the difference.</p> <p>Customers asking for specific KPIs,</p>	<p>Customer requirements</p> <p>Customers' KPIs</p>
<p>Allora, le difficoltà <i>[nella vendita del servizio digitale]</i> ci sono, ogni tanto mi consolo andando in giro perché vedo che aziende anche molto più grandi delle nostre hanno tutte lo stesso problema. Quando si arriva al commerciale... Il problema è comune, ma rimane un problema. Inizialmente lo scetticismo c'era da entrambe le parti, adesso vedo che la parte Cserv è un po' più reattiva, forse perchè comunque da sempre ha uno spirito un po' diverso, forse facendo anche una vendita anche molto articolata dei singoli ricambi, che è completamente diversa da vendere una macchina, sono abituati a pensare anche in maniera differente, però ci sono voluti più di due anni per fargli capire questa cosa.</p>	<p>Challenges of digital solution sales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initial salesforce scepticism</li> </ul> <p>After 2 years, the service organization seems to respond better.</p>	<p>Digital solution challenges</p>



<p>Cserv comunque vendono dei ricambi, hanno tutti degli obiettivi perché sono sotto MBO, quindi hanno degli obiettivi a fine anno e vengono valutati settimanalmente, quindi a loro ogni settimana viene dato un report...</p> <p>Puoi vendere ricambi che il cliente si tiene a magazzino, ci sono tante attività. È sempre una rincorsa, ma di fatto glieli devi vendere. Hanno un budget ricambi, hanno un budget retrofit e un budget service.</p> <p>Quindi devono vendere un certo... Questi budget vengono fatti a fine anno precedente, su ogni singolo cliente, poi sommati e suddivisi per area geografica oppure per multinazionale se uno è key account. E lì non c'è la scusa "non si sono rotte le macchine", anche perché poi ci sono statistiche: media per macchina, assorbimento dei ricambi... Sì, è chiaro che poi molti ricambi non sono rotture, sono consumi... Ci sono i consumabili, quelli che comunque ti conviene tenere in casa perché se magari si rompe... Insomma, comunque l'idea è quella che anche se hai venduto una cosa e ancora non l'hanno usata, puoi comunque vendere qualcos'altro, dietro c'è tanto lavoro, quello che comunque ogni area manager deve fare è fatto di tanti pezzettini, è la somma di tanti pezzettini che richiedono lavoro. La macchina è one shot, con i pro e i contro di questo, però è lavoro diverso, è un lavoro di trattativa lunga, di relazione, di configurazione... Di tantissime cose, però su un livello differente rispetto al lavoro certosino di chi vende ricambi, retrofit, o service, e quindi deve sempre proporre delle novità, è un lavoro diverso.</p>	<p>Service offering includes: Spare parts; Retrofit; Service</p> <p>Salespeople have to meet their MBO, estimated according to the previous year sales (considering average spare parts per machine, etc.)</p> <p>Selling services is a precise work, while selling products is one-big-shot, which requires longer time and a deep relationship</p> <p>Spare parts: - Might broken - Are consumables They have to sell at least a certain amount</p>	<p>Service offering</p> <p>Product vs service Sales capabilities</p> <p>Service offering Spare parts</p>
<p><i>[Il retrofit non riguarda solo il servizio digitale]</i> quello che noi si tenta di fare quando ci sono delle innovazioni sulle macchine nuove, si cerca se possibile di trasformare queste innovazioni anche in un kit retrofittabile sulle macchine vecchie per cui c'è un bel business anche su questo. E quindi la novità è poi andare a proporre un retrofit anche a chi ha macchine vecchie per tenere comunque la macchina sempre abbastanza aggiornata, al passo con le ultime novità in ambito tecnologico.</p>	<p>Retrofit: every time there is a technological innovation, retrofittable kit also released.</p> <p>Business of these updates works well.</p>	<p>Service offering Retrofit</p>
<p>Per service intendiamo l'assistenza tecnica, il tecnico che parte in emergenza, manutenzione. Ecco, questo non è che lo puoi vendere, anche se comunque se è a pagamento gli va dentro al budget. In garanzia questa roba è gestita da Cprod, per un anno.</p>	<p>Service: technical assistance (emergencies, maintenance...)</p>	<p>Service offering Technical assistance</p>
<p><i>[La decisione di separare il servizio prima e dopo un anno dalla vendita]</i> perché comunque c'è la garanzia... Cserv prende in carico la macchina quando finisce la garanzia, quindi è tutto post vendita a pagamento, anche perché i costi in garanzia devono essere imputati a chi ha costruito la macchina, quindi se la macchina è difettosa, il costo di mandare un tecnico gratuitamente dal cliente, piuttosto che di mandargli un ricambio a titolo gratuito, deve essere imputato a chi ha costruito la macchina, questo il motivo per cui la garanzia viene gestita da Cprod. Sotto lì c'è il discorso che loro hanno deciso di enucleare Cserv come un'entità indipendente che ha un suo P&amp;L, cioè ha un suo bilancio. Ha un suo bilancio perché è un'azienda separata, al di là che poi si fa il consolidato, comunque è un'azienda a sé stante a tutti gli effetti, con una propria amministrazione, un proprio magazzino, spedizioni, gestione ordini... è un po' come se compri un elettrodomestico, il primo anno la garanzia te la copre la casa madre, ti manda magari in un centro assistenza ma te la copre lei, dopo ti rivolgi tu al centro di assistenza che ti pare, che però è esterno.</p>	<p>After 1<sup>st</sup> year: machine in charge of Cserv</p> <p>Reason: warranty costs attributed to those who has built the machine</p> <p>Underlying reason: they decided to split the company in two different organization, each with its own P&amp;L</p>	<p>Organization</p> <p>Parallel structure Reasons</p>

<p>[Vendere servizi è diverso dal vendere macchinari] nel senso che c'è tanto lavoro dietro, io lo chiamo certosino. Vendo, propongo, un ricambio, devo conoscere il cliente, conoscere le sue macchine, sapere anche nel passato quanto ha comprato per macchina, noi alla fine dell'anno facciamo sempre una media per macchina dei ricambi venduti, che è molto variabile da cliente a cliente, ma generalmente anche da paese o zona geografica a un'altra. Per esempio vediamo che gli Stati Uniti sono quelli che comprano l'inverosimile, ogni tanto ci chiediamo dove lo mettano perché tutti gli anni lo ricomprano, però abbiamo clienti negli Stati Uniti che di default ogni sei mesi cambiano tutti i motori, i motori durano anni... Però per esempio la <i>azienda cliente</i> perché una volta capitò che gli si ruppe un motore e rimasero a piedi per tre giorni perché non lo avevano a magazzino, lo dovettero ordinare... Da quel momento in poi, policy aziendale, ogni sei mesi tutti i motori vengono cambiati. E' un costo enorme, però a noi va bene, anche se è irrazionale. Piuttosto che paesi come l'America Latina dove la media per macchina è davvero molto bassa. Poi è chiaro che quando vediamo, perché si studiano gli andamenti, che un cliente inizia a diminuire quello che compra da noi, bisogna andare a capire il perché. Sono subentrati dei concorrenti? Dove compra i ricambi? Magari non te lo dicono, quindi c'è anche un lavoro di intelligence dietro (<i>ride</i>). E poi riuscire a farti dire i prezzi a cui li comprano, capire... Quindi una trattativa che va sul singolo pezzettino, sul singolo cliente, quindi un grande lavoro. Ogni area manager ha una back office dedicata e in più ci sono delle risorse comuni di back office che fanno analisi dati, statistiche, vanno a vedere tutti i prezzi e i costi, più un lavoro anche a livello di ufficio acquisti, una grande attenzione sulla qualità dei materiali, su eventuali possibilità di reperire materiali a parità di qualità o migliori a prezzi inferiori noi, e quindi possiamo ribaltare anche sul cliente, laddove si vede una criticità, si cerca anche noi di fare attività a monte, quindi è veramente un lavoro che non è solo vendere un ricambio, lo vuoi? Bene, fine. E' tutto molto proattivo, richiede grandi risorse, è un lavoro diverso. Se tu vendi una macchina hai molto più lavoro di trattativa sulla singola macchina, di competenza su quello che la macchina fa o non fa, di capire le esigenze del cliente, di capire chi sono i tuoi concorrenti, ovviamente poi se il driver è il prezzo piuttosto che determinate caratteristiche tecniche, però sei su una macchina di un certo tipo, che può avere degli optional, però è meno certosino, è proprio diverso, non più facile o più difficile, ma proprio diverso. Poi è chiaro che c'è sempre quel po' di rivalità perché "gli area manager macchine sono di un altro livello", vendono macchine che costano un milione di euro, non capiscono che in realtà...</p>	<p>Selling machineries is different from selling services.</p> <p>Service: Know the client and its machineries, its habits; Know the market (e.g. average spare parts used); Check trends, understand the reason if there is a change; Constant negotiation, on every single piece; Every area manager has a dedicated back-office (data analysis, trends, prices and costs, + purchasing side work)</p> <p>Machinery: Negotiation on the entire machine; Competence on what the machine can do; Understand customers' needs; Competitors' monitoring; Know the customer's driver (price, technical features, stability...)</p> <p>There is some rivalry between the two groups.</p>	<p>Product vs service</p> <p>Sales capabilities</p>
<p>Diciamo che poi dipende da tutto un contorno e da tutte le soluzioni che ha. Diciamo che le macchine vanno dai 4-500 mila euro quelle più piccole, magari di secondario, fino anche a un milione quelle più complesse. Quindi è chiaro che questa persona che vende macchine così grosse, dice va beh, il fatturato che facciamo lo faccio io. Il problema è che è il fatturato macchine. Se tu vai a vedere il margine, addirittura non solo percentuale ma netto, è più alto in Cserv. Cserv da sola potrebbe mantenere tutto il gruppo. E in anni passati, in cui Cprod era un po' in crisi, di fatto è stato così perché poi Cserv paga delle royalties a Cprod perché Cserv vende ricambi, assistenza sulle</p>	<p>Product price: € 400 thousands to one million  ⇒ Most of the revenues  Net margin is higher for services</p> <p>The company faced a little crisis, services maintained the entire group by paying royalties (→ internal</p>	<p>Product vs service</p> <p>Profits, margins</p>

macchine Cprod e quindi paga delle royalties, quindi c'è tutto un sistema di compensazione interna.	compensation)	
E diciamo che comunque l'eccellenza del servizio è sempre stato nelle nostre corde, è quello che ci ha contraddistinto. Tant'è che la decisione nel 2006 di separare, di fare due aziende separate, all'epoca era assolutamente pionieristica, però si è rivelata assolutamente vincente.	Service as point of differentiation 2006 Separation of product and service, pioneering	Service goal Parallel structure
Se tu vuoi passare a un modello di business dove non vendi più la macchina ma fai pay per use, piuttosto che vendi le quantità di confezioni, stile mi paghi le fotocopie ( <i>Xerox</i> ) dopo lì devi veramente stravolgere tutto. Allora in questo senso sicuramente siamo lontanissimi ancora, anche perché finanziariamente, la banca tradizionale non è in grado di offrire qualcosa che possa mantenere questo tipo di modello. O il cliente alla fine mi paga la macchina con un costo a confezione talmente elevato che nell'arco di un anno mi ripaga la macchina, ma allora è uguale, non gli cambia niente...	Service-based business models: Parallel structure might not be the optimal choice; Financial constraints  Still far from that, traditional banking does not support this model	Service-based business model  Financial implications
Certo, se poi vai a vendere un qualcosa di pay per use ti cambiano tanti paradigmi, devi ripensare tutta l'organizzazione in maniera diversa. Poi chiaro, se lo vuoi fare come esperimento su una macchina lo puoi fare, però pensarlo come business model, attualmente su macchinari come i nostri, ne parlavamo ieri con <i>altra azienda</i> , che loro hanno messo in una roadmap futura, ma dice che l'hanno messo tanto per metterlo, perché lui poi c'ha il suo proprietario che dice "Eh, facciamo!", se lo vuoi fare su una macchina lo possiamo fare e non è detto nemmeno che ci arriviamo, quindi... Sì, diciamo che slittare dal capex all'opex, con quegli impegni finanziari dedicati al cliente, perché tu la macchina la fai su misura praticamente, non è una macchina che tu prendi e la usi. Poi è lì, in fabbrica dal cliente...	Some companies are trying to: <ul style="list-style-type: none"><li>- Re-integrate traditional and service sales</li><li>- Explore different BM on single products/segments</li></ul> Hurdles to the shift from capex to opex: Financial requirement; Product customization	Service-based BM
Anche solo per muoverla sono dei costi folli! Però magari qualcosa di performance based... quello ci si può arrivare, è chiaro che prima la premessa deve essere: conosco le macchine, ho macchine connesse, ho analizzato dati e comportamenti.	Interest for performance-based contracts, but need a high level of data about the product	Service-based BM
In termini di macchine connesse oggi ne abbiamo una cinquantina grosso modo, però entro fine anno saranno 70-80 perché è tutto in divenire. Poi dipende, perché abbiamo offerte aperte fuori, abbiamo un'offerta aperta che se va in porto sono 60 macchine. È uno stabilimento. Con la possibilità dopo di fare anche gli altri.	At the moment: about 50 machines connected, probably 70-80 by the end of the year.	Connected products
E poi non solo, abbiamo iniziato a collegare intere linee con macchine non nostre. L'anno scordo ne avevamo collegata nell'ambito di un open house, diciamo che avevamo collegato due linee di due OEM differenti, adesso invece abbiamo clienti che hanno già acquistato il servizio sull'intera linea. La prima è appena andata in produzione, le altre sono in consegna a breve, perché chiaramente se uno lo acquista su un prodotto nuovo c'è sempre il delay dovuto alla consegna e poi all'installazione.	Possibility to connect other machines of the same line.	Service development (PSS)

<p>Allora, <i>servizio digitale</i> ha una parte web accessibile con username e password, e una app. Con la parte web andiamo a monitorare tutto l'andamento della macchina. E' live, i dati sono in tempo reale, vediamo lo stato della macchina, vediamo se c'è un fermo a cosa è dovuto, ci sono tutta una serie di statistiche sugli allarmi scatenanti, sull'apertura dei carter di sicurezza, sui parametri che gli operatori possono cambiare, vediamo il parametro vecchio, quello nuovo e quando lo hanno cambiato, abbiamo dei grafici di velocità, di grandezze fisiche (temperatura, pressioni, e quant'altro), tutte le variazioni nei set point di queste variabili, con informazioni strutturate secondo una certa logica, in modo che sia molto semplice per chi lo utilizza poter capire cosa effettivamente sta succedendo ed eventualmente valutare anche azioni correttive. La app ha un focus leggermente diverso, quindi ha due destinatari diversi. Può essere o comunque un add-on, perché tipicamente chi utilizza il computer è chi ha una parte di lavoro in ufficio, quindi il responsabile della produzione, che è sia sul floor ma anche in ufficio quando deve studiare criticità o qualcosa, e programmare le attività, piuttosto che il manager di più alto livello, ma sicuramente non saranno gli operatori e nemmeno, mi vien da dire, il responsabile di linea, che magari ha più attinenza a poter usare un PC, ma verosimilmente è difficile che si metta lì, seduto a guardarsi tutti i vari mash up. La app è stata pensata sia come add-on per chi normalmente usa il computer, perché chiaramente è su dispositivo mobile e quindi ce l'hai sempre con te, ma soprattutto per dare uno strumento, un aiuto, agli operatori. Quindi o su smartphone o su un tablet di linea, un qualcosa che dica in tempo reale all'operatore come sta performando nel suo turno a livello di efficienza e quali sono le cause di perdita di efficienza. Questo dà dei suggerimenti all'operatore e gli dice su cosa concentrarsi, potrebbe non essere la causa di fermo maggiore, perché magari scopri che lì nessuno sta facendo meglio, quindi posto che si può migliorare su tutto, magari non conviene mettere lì le proprie energie se nessuno sta facendo di meglio, magari ha più senso concentrarsi dove c'è chi fa meglio di te, quindi verosimilmente se fai qualcosa lì hai la possibilità effettivamente di aumentare l'efficienza. Poi comunque la partecipazione al benchmark globale è a discrezione del cliente, chiaramente se lui non autorizza che i suoi dati, per quanto anonimi, prendano parte a questo benchmark, non potrà partecipare alla community.</p>	<p>Users of the digital tool developed:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web → head of production, manager</li> <li>- App → field workers</li> </ul> <p>Web features:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- real-time machine monitoring</li> <li>- statistics</li> <li>- parameters control</li> <li>- graphs (speed, temperature, pressure, etc.)</li> </ul> <p>App features:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- performance monitoring</li> <li>- efficiency decline reasons: line, process, machine features</li> <li>- easy graphs</li> <li>- benchmarks (previous performances; other machines of the same group; world-level)</li> <li>- operative suggestions</li> </ul> <p>Digital tool description</p>	<p>Digital service tool</p> <p>Users and features</p>
<p>[A <i>fare analisi predittiva</i>] ancora non ci siamo arrivati. Adesso C' sta lavorando parecchio su algoritmi, con l'utilizzo anche di reti neurali, poi C' ha una grossa collaborazione con il MIT a Boston, quindi si stanno muovendo molto ma sono molto più indietro su questa roba qua. Ora stanno facendo esperimenti su singole macchine per studiare e fare un modello, qualche risultato lo hanno già avuto. Perché questo possa trasformarsi in qualcosa di vendibile fuori c'è bisogno di avere macchine connesse e avere tanti dati.</p>	<p>Predictive analysis: not yet, but C' is working on that in partnership with MIT</p>	<p>Advanced services</p>

<p>Diciamo che il nostro servizio di assistenza remota ha accesso alla piattaforma e quindi vede le macchine collegate: se un cliente chiama per assistenza possono vedere immediatamente cos'è successo. Non abbiamo un servizio di monitoraggio proattivo con una persona fisica che guarda le macchine, anche perché la maggioranza degli allarmi sono cose che riescono a risolvere in autonomia. Stiamo implementando dei trigger, degli alert sia come notifiche push sia come mail che vengono generate in automatico dal sistema con attivazione a soglia o a trigger di evento, però su questa tipologia di macchine, e per la tipologia di dati che stiamo raccogliendo, non riteniamo ancora necessario avere delle persone che stiano lì perché non ha molto senso. Se parliamo di General Electric, ha le sue control-room per le turbine sparse in giro per il mondo, il fatto che ci sia qualcuno a studiare la deriva di certi dati e a contattare lo stabilimento per avvisare e far sì che prendano provvedimenti, è una questione diversa: lì un guasto genera veramente... Un domani, se dovessimo essere in grado di fare analisi predittive allora potrebbe cambiare.</p>	<p>Remote assistance on customers' demand.</p> <p>No proactive monitoring service because the customer itself can easily solve most of the problems.</p> <p>Implementation of new triggers and alerts (emails and messages) automatically generated by the system in case of specific events or thresholds exceeds.</p>	<p>Advanced services</p>
<p>[La collaborazione con lead users] continua. Cerchiamo sempre di coinvolgere il cliente, a volte si auto coinvolgono con le richieste più disparate che devono essere fermate: lì devono imparare gli area manager a fare da filtro, spesso tendono ad assecondare il cliente piuttosto che riportare all'interno una richiesta una richiesta del cliente come un difetto del servizio, posto che non è perfetto, non è completo e sempre migliorabile; lo dico sempre <i>“questo genere di progetto non avrà mai fine”</i> perché puoi sempre mettere una funzionalità in più. Abbiamo già in Beta delle funzionalità aggiuntive e altre ancora ad uno stadio di <i>service design</i>, che abbiamo in mente di fare. In questi casi le richieste e suggerimenti del cliente vengono tutti valutati; alcuni possono effettivamente essere validi e, se si pensa che sia una cosa utile per tutti, vengono implementati. Diversamente, se un cliente, come è successo ad esempio per l'offerta fatta con le 60 macchine, c'erano delle richieste un po' differenti sia come architettura, perché dobbiamo prendere i dati non dalle singole macchine ma da un loro sistema server interno, sia per l'aggiunta di qualche piccola funzionalità, gliele abbiamo quotate; le funzionalità aggiuntive sono un qualcosa che può essere utile o comunque, se non vengono utilizzate, rimane anche per altri e, comunque, loro sono disponibili a pagare: si tratta del collegamento di tutto uno stabilimento e di 60 macchine, nessuna Cprod, settore completamente diverso, cliente C'. Quindi sì, ci stiamo allargando.</p>	<p>Lead users' collaboration in the development since the beginning.</p> <p>Area managers should work as a filter, understanding what changes will bring real contribution to the project.</p> <p>“never-ended” project.</p> <p>Customers' suggestions are always considered in this phase. Some are useful, some are not easily implementable.</p> <p>New business for the company</p>	<p>Service development</p> <p>Lead users involvement</p> <p>Business opportunity</p>

<p>[In merito al coinvolgimento della parte commerciale nello sviluppo del servizio digitale] Allora, nì, nel senso che in una fase iniziale è stata coinvolta poco, perché dovevamo prima noi capire quali erano le esigenze e le difficoltà, anche perché sono progetti complessi; coinvolgere qualcuno di non tecnico che “<i>le spara lì così</i>”, diventa un po’ complicato. Dopo, ad un certo punto, è stata coinvolta a livello di direttore commerciale di Cprod perché è una persona un po’ più smart e reattiva per queste cose, con l’idea che poi la calasse sui propri Area Manager. In Cserv erano ancora troppo acerbi. Per il coinvolgimento, dipende sempre che materiale umano hai, se vedi persone molto reattive e a cui piace l’idea allora è facile coinvolgerle, se hai delle persone ostili che quando presenti la cosa cominciano con mille obiezioni, difficoltà, motivi per cui sono convinte che non funzionerà, portando molta negatività, fai molta fatica, anche perché sono tanti, non ne coinvolgi solo uno, sono 10 (<i>5 più 5</i>) ognuno con idee differenti, con mentalità diverse, con criticità... diventerebbe un circo. Per questo motivo c’è stato il coinvolgimento solo del Direttore Commerciale. A me sarebbe piaciuto, dopo che ogni tanto, a spot ma in maniera ufficiosa, ho coinvolto qualcuno con cui abbiamo inserito delle GIF animate per lo stato macchina. Allora ho pensato a 2 Area Manager Cserv più un Project Manager Cprod, perché comunque anche i Project Manager hanno contatti con i clienti; li ho fatti coinvolgere dai miei ragazzi, ho provato a far fare a loro, in modo che non fosse una cosa che parte da me, così che non fosse nulla di ufficiale: quelli di Cserv non sono nemmeno venuti, anche se sono stati chiamati tre volte, avevano altro da fare. Invece, il Project Manager di Cprod ha recepito molto bene, è stato lì 2 ore a parlare con i ragazzi: un confronto molto positivo. Io adesso cerco di fare queste cose a spot, perché poi abbiamo sempre fatto...</p>	<p>Low sales force involvement in the development:  1<sup>st</sup> phase: figure out how to technically develop the project  2<sup>nd</sup> phase: product sales director was interested in the project. Involved in order to transmit the value to his area managers.  Service salesforce was far from that  It all depends on people’s attitude towards these projects.</p> <p>10 people, with different ideas and attitudes towards this kind of innovation → reason why only the sales director was involved.</p> <p>Informal involvement of:  2 service area manager – they did not even show up, not interested  1 product project manager (even they are in touch with clients) – 2 hours meeting with the team, useful</p>	<p>Service development</p> <p>Salesforce involvement</p>
<p>Il prodotto è abbastanza stabile ora, stiamo parlando forse di user experience piuttosto che di dettagli, di nuove funzionalità, di aggiunte. Adesso, in generale, un po’ anche dall’alto, perché è necessario la spinta venga dall’alto, altrimenti o hai le persone come <i>area manager</i> che partono in autonomia perché già ci credono e sono più avanti, sennò fai fatica. Poi però hai anche riscontri positivi dai clienti, dal mercato. Una cosa curiosa: un cliente Sudamericano è partito connettendo tutte le macchine Cprod però solo su due ha messo il <i>servizio digitale</i> in prova, con l’idea poi di allargarsi. All’inizio non l’hanno utilizzato più di tanto, ci hanno fatto andare là, spiegare con un livello molto basso degli operatori e anche dei responsabili.</p>	<p>Digital tool is ready for the market.</p> <p>Marginal improvements to do: better UX, details, add new features.</p> <p>Need for a push from the top of the organization.  Only few people believe in the project and promote it to the clients.</p>	<p>Service strategy</p>

<p>[Per la riuscita di una particolare trattativa] avuto un ruolo non la forza vendita ma un mio collaboratore che è andato là insieme ai due Area Manager. È uno che lavorava prima con me, che non aveva esperienza commerciale, non era un tecnico, era un laureato in economia che aveva cominciato con uno stage, poi si era appassionato alla parte tecnica. Non era da tantissimo che era qua, io ero un po' scettica sul fatto di mandarlo là, la pressione era alta: due Area Manager, di cui quello macchine responsabile dell'America Latina che è un personaggio non molto comodo in più con la pressione dei clienti, conference call, ... invece è andato là ed è stato un successone perché ha dimostrato anche competenze tecniche sulle macchine; ha fatto notare a uno che faceva il gradasso, che criticava il sistema, che la scatenante degli allarmi era l'apertura di un carter: una cosa che non si dovrebbe mai fare è fermare la macchina aprendo una porta di sicurezza, devi prima fermare la macchina in stop. "State usando male la macchina", il tecnico non ha più fiutato.</p>	<p>Successful negotiation: the turning point was the arrival of new people: On the customer's side, he understood how to use the service On the supplier's side, involvement in this negotiation of a technical guy (who previously worked in the business developer's team), together with both area managers</p> <p>⇒ Sales team</p>	<p>Service capabilities</p> <p>Sales team</p>
<p>Questo è stato un caso. Adesso ci siamo evoluti. Abbiamo una parte Cserv che spinge attivamente, e abbiamo anche una figura che si chiama "Tecnico Commerciale" che è un ex tecnico trasferista sulle macchine che adesso sta diventando Area Manager, e questo ha preso in carico anche alcuni clienti facendo anche delle verifiche tecniche sul campo con loro, di funzionamento, dimostrandogli che effettivamente la cosa funziona, ha un senso e restituisce dati coerenti con l'andamento della macchina.</p>	<p>Service sales are now pushing on this strategy</p> <p>New role: "technical sales", he was a technical person and is becoming area manager</p>	<p>Service sales</p> <p>New roles</p>
<p>Nel mondo ideale ci sarebbe una forza vendita <i>per il servizio digitale</i>. È un venditore Cserv, che vende anche tutt'altro. Lui sta comunque andando avanti con la sua vendita in Cserv e, in realtà, ha un ruolo particolare nel vendere <i>servizio digitale</i>, gli è stato dato anche su altri clienti, ha allargato la zona di influenza.</p>	<p>"Technical sales" is ideal the first element of a new salesforce dedicated to digital service.</p>	<p>Service sales</p> <p>New roles</p>
<p>Quello che comunque si è fatto in quest'anno è coinvolgere un po' tutte le parti aziendali: è stato coinvolto il service (l'assistenza), tecnici che vanno fuori a fare assistenza sulle macchine.</p>	<p>Now most of the functions are involved in the project</p>	<p>Sales involvement</p>
<p>C'è in programma di fare anche una cosa più strutturata, è stato fatto un training sull'installazione e configurazione dell'hardware. Io ho visto che le presentazioni/corso con tante persone portano a poco: anche le riunioni con tutta la forza vendita per presentare la nuova app, ... il risultato è pari a zero. Prendendoli singolarmente, chiaro che poi ogni tanto sono da fare collettive quando devi presentare una nuova release...</p>	<p>Training on hardware configuration and installation Presentations and meetings do not bring results Better to talk individually + few collective meetings</p>	<p>Training</p> <p>Service capabilities</p>
<p>Vedo i risultati del one to one, vedo i risultati quando vado fuori con loro dal cliente, questo serve veramente. La difficoltà più grande è la mentalità. La paura di giocarsi l'immagine presso il cliente "e se poi non funziona?"</p>	<p>Results obtained when the BD meets the client together with salespeople.</p>	<p>Training</p> <p>Cultural issue</p>

<p>È un servizio in cui devi credere, il cliente capisce benissimo! Il problema è l'Area Manager. Allora, uno degli area Manager ha cominciato a dire, pur continuando a considerare tutta questa roba qua delle stupidaggini clamorose "perché io vendo il prodotto" e, dall'altro lato, "però io ho bisogno di qualcuno che mi vada là a fare un giro in Sud America, ... perché mi aiuta a vendere le macchine". Pur avendolo capito, non ci credono. Se uno non ci crede, o pensa che sia una stupidaggine, quando lo presenta... [i venditori di Cserv] meno; l'avevano all'inizio, ma lì forse era più qualcosa che partiva dall'alto. Se il tuo responsabile vedi che non ci crede, e non ci crede perché la sua mentalità è così, perché ti dice "ah, ma come, ma se poi hanno i dati delle macchine che si rompono? Se questo serve anche a migliorare le macchine, perché c'è il ritorno dei dati all'interno, non vendiamo più ricambi, e questo non va bene!" Oppure, "facciamo vedere al cliente quanto la macchina va male? Non può avere successo, è un autogol". Allora, con una mentalità così, in cui può esserci del vero, ma questa è la tendenza del mondo: non puoi chiuderti e pensare di non fare vedere niente al cliente. Siamo al punto in cui se non lo fai tu, lo fa qualcun altro, e si prende anche i tuoi dati.</p>	<p>Hard not to believe in front of metrics, they already have some data.</p> <p>Even though some area managers understood the tool, they do not believe in its value</p> <p>If you do not monitor your machines and bring useful data to your customer, someone else will do that (and take your data!)</p>	<p>Cultural issue</p>
<p>Questo è uno strumento non solo di "vendita del servizio e guadagno con questi servizi" ma anche l'idea di portare il rapporto con il cliente a un livello più elevato.</p> <p>Quello che io dicevo due anni fa, me lo chiedono adesso, ad esempio, "facciamo dei ricambi smart, gli mettiamo un RFID che in automatico quando li installi nella macchina vengono letti dal sistema con il risultato che diamo al cliente un report di cosa c'è di installato e cosa no, da un valore aggiunto al ricambio originale (perché potresti anche montare i non originali ma poi perderesti il dato, e questo dato te lo posso correlare con altre variabili per scoprire, ad esempio, che un dato formato ti consuma di più delle parti di macchina)"; quando lo dissi due anni fa un Area Manager si alzò dicendo che sarebbe andato a trovarsi un nuovo lavoro perché era come se gli stessi dicendo che il suo lavoro non serviva più.</p> <p>La responsabile che mi dice "ci siamo ammattiti? Così faccio vedere al cliente quanti ricambi consuma effettivamente? Che già siamo in perenne contestazione perché mi dicono che consumano troppi ricambi?". Quasi a male parole.</p> <p>Adesso me lo stanno chiedendo: la stessa persona che mi dice che dobbiamo assolutamente fare questa cosa.</p>	<p>Aim: bring customer relationship on a higher level and, meanwhile, defend the core business.</p> <p>Now they are interested in what the BD proposed two years ago, like smart spare parts.</p> <p>Cultural issue: the client will see how many spare parts are being consumed</p>	<p>Customer relationship</p> <p>Cultural issue</p>
<p>Si, ci son voluti due anni. La difficoltà è di mentalità, ed è una cosa molto difficile da cambiare: puoi cambiare le tecnologie, ma la mentalità delle persone (<i>legata al fatto che</i>) "abbiamo sempre fatto così, abbiamo dei margini pazzeschi" e non capire che i trend attuali, per come vanno i mercati, tu il piano B non puoi svilupparlo quando il trend sta andando giù, lo devi aver pronto prima. Quando vedi il trend calante, è già tardi, perché i trend sono molto più veloci, non come i mercati di una volta in cui avevi tempo di prendere le contromisure: ora non hai il tempo, e si sta vedendo.</p>	<p>You can easily change technology, not the same for people's mind-set.</p> <p>You cannot wait a decreasing trend for your plan B, do not lose your time</p>	<p>Cultural issue</p>



<p><i>[Parlando di come fanno i venditori a conoscere il servizio digitale]</i>          Gli fai vedere il live, lo si guarda assieme e gli spieghi cosa c'è e cosa manca. Hanno anche, cosa che poi diamo anche ai clienti, dei manuali per l'utilizzo, sia per l'app che per la parte web, così possono guardarli e consultarli. Poi hanno a disposizione del materiale: non solo i contratti con le condizioni generali e l'offerta preimpostata; tutte le offerte passano da noi, non devono scervellarsi su quanti hardware, quanti canoni, è possibile o no, ... gestiamo tutto noi; quella persona che dicevo, che è del mio team e che non è un tecnico, si occupa anche di queste cose.</p>	<p>Digital tool training:          - Live example          - User manual</p> <p>Preset contract and general clauses centralized</p>	<p>Training</p>
<p><i>[in merito alla configurazione dell'offerta gestita in modo centralizzato]</i> è un vantaggio sia perché controlliamo noi le offerte che vanno fuori, sia gli togliamo lavoro, dover pensare a cose che non capiscono, ... anche perché sono andate fuori delle offerte allucinanti.</p>	<p>Offer configuration is centralized.</p>	<p>Offering configuration</p>
<p>C'è un listino, quello è, scolpito nella pietra. Anche questo è stata una battaglia: il prezzo dev'essere diversificato per cliente, per area geografica, ... "ah ma allora non lo venderai mai": è un servizio, quando fai, ad esempio, un contratto con Spotify, o tutto quello che è software as a service, c'è un listino, non fai sconti (<i>sulla base di chi ti trovi davanti</i>).</p> <p>Abbiamo cercato di farlo il più semplice e lineare possibile: c'è un canone annuale. Il pricing è una cosa difficilissima, ci sono pochi confronti in giro ancora: siamo andati e abbiamo stabilito un prezzo, pur sapendo che in fase di lancio sarebbe stato troppo alto e avevamo dei dubbi. Allora, ho pensato di fare una cosa, visto che poi alzare il prezzo è sempre difficile: mettiamo quel prezzo al listino, e poi facciamo "special promo 2019" scontando il prezzo del 50%. Consapevoli che sicuramente si manterrà anche per il 2020. Poi, piuttosto che portarlo a listino, e intanto tutti vedono il listino e sanno che gli viene offerta una condizione vantaggiosa.</p>	<p>Price listing is very clear.</p> <p>As simple as possible          Launching price may be high, but discount provided (it would have been harder to later increase the price)          Everybody see the good deal</p>	<p>Advanced service</p> <p>Pricing strategy</p>
<p>Noi che lavoriamo in un settore industriale abbastanza particolare, ci rivolgiamo ad un tipo di clientela che ha un'organizzazione mondiale e ci tiene a proteggere i propri dati (sono tutte multinazionali e grandi corporations), la prima difficoltà che incontriamo è superare l'ostacolo della cyber security che hanno all'interno dell'azienda che gestisce tutta l'informazione dei dati. Questo perché, naturalmente, installare una piattaforma che si collega e comunica con l'esterno e rimanda a noi informazioni sul processo, sull'efficienza del processo, sulla produttività delle linee che loro hanno, li spaventa perché pensano che le loro informazioni possano finire in mano ai loro competitor. Non tanto perché noi diamo le informazioni ai competitor quanto perché può esserci l'attacco da parte di qualche hacker.</p>	<p>Industrial sector, global customers.</p> <p>1<sup>st</sup> challenge of advanced service: cyber security          Their data in the hands of competitors          External communication with their machines (→ hackers)</p>	<p>Advanced service          Challenges</p>
<p>Io in generale ho un approccio che è entusiasta su tutto quello che è nuovo, sull'innovazione, sono una persona molto curiosa. Naturalmente le cose mi devono convincere, però poi mi viene più naturale proporla al cliente (<i>l'idea innovativa</i>) e risultare piuttosto convincente.</p> <p>Si, diciamo che mi rivolgo a due tipologie di clienti molto diversi fra di loro; non parlo con i clienti in Italia, quindi probabilmente anche l'approccio alla tecnologia in Italia è un po' più arretrato rispetto a certi altri paesi del mondo.</p>	<p>There are some service enthusiast among machines area managers.</p> <p>Being convinced of the value of the offering, she naturally propose it to her clients.</p>	<p>Advanced service          Salesforce approach</p>
<p>Quando si tratta con clienti di dimensioni piccole, un'azienda in cui c'è un titolare con cui si va a parlare, se la persona dall'altra parte ha</p>	<p><u>Small companies</u>: Directly talk to the owner, if he has</p>	<p>Advanced service</p>

<p>anche una minima propensione alla tecnologia, di solito, anche il feedback iniziale quando presentiamo il servizio, è immediatamente positivo perché vedono il potenziale che questo tipo di servizio (analisi dei dati che restituisce informazioni in maniera ordinata) può dare poi a loro, in termini di ottimizzazione del processo produttivo (efficienza, miglioramento della produttività delle linee, una potenziale riduzione della maintenance sulle macchine) e di solito (<i>la proposta del servizio</i>) viene recepita positivamente.</p> <p>C'è un po' di preoccupazione sul fee che è necessario pagare come mantenimento del servizio, e questo è stato oggetto di discussione interna per poter trovare un prezzo di vendita adeguato.</p>	<p>even a small attitude towards technology, you usually have a positive feedback; They see potential value in terms of process optimization; Some concerns about the fee to pay to maintain the service → internal discussion to find the right price-level.</p>	<p>Customers' feedback</p>
<p><i>[Il prezzo]</i> va affinato, sono tutte cose ancora completamente nuove e quindi anche il feedback, positivo o negativo, che riceviamo di volta in volta dai clienti ci aiuta ad affinare. I feedback dei clienti sono fondamentali.</p>	<p>Feedback is important, constant report to the business developer in charge of the project.</p>	<p>Advanced service Feedback</p>
<p>Un po' di difficoltà credo sia anche rappresentata dall'interlocutore che hai di fronte: non tutti sono preparati. Parlando anche a livello personale, c'è chi è molto abituato ad usare lo smartphone e tutti gli strumenti intelligenti (ad esempio, quando è uscita Alexa ha voluto subito averla per capire di cosa si tratta), e poi ci sono persone un po' più refrattarie.</p> <p>Per superare le barriere, tra cui quella della security, uno più è vicino alla tecnologia e più sarà propenso a fidarsi della tecnologia (anche dal punto di vista della security), questo è un po' il mio percepito.</p>	<p>Interlocutor (in the customer's organization) might be the hurdle.</p> <p>Different attitude towards technology (the more you know it, the more you trust it)</p>	<p>Cultural issue</p>
<p><i>[Sulla possibile violazione di dati]</i></p> <p>Diciamo che il tema non è tanto questo perché noi appoggiandoci (ed è stata fatta una scelta ad hoc) a Microsoft Azure, che è quello più quotato nel settore industriale, su questo non dovrebbero esserci timore. Piuttosto, è più il fatto di aprire una finestra verso l'esterno che in qualche modo arriva alla macchina: la paura che dall'esterno si possa entrare o nella rete o nella macchina e, quindi, di conseguenza anche nella rete (per quanto gli indirizzi IP siano diversi), ma anche solo nella macchina per, ad esempio, bloccarla e sabotare il processo produttivo.</p>	<p>Microsoft Azure to protect their data (the most used in the industrial sector).</p> <p>Customers are afraid of opening to the world, through the network you might reach their machine and cause a sabotage.</p>	<p>Cultural issue</p>
<p>Nel senso, ripeto, tutti coloro i quali a livello di engineering, di gestione di progetto, di converting manager, a livello di leadership ai più alti livelli, ho presentato lo strumento è interessato, è interessato al punto che tutti gli ordini che sto chiudendo prevedono di avere on board il servizio. Tutte le offerte che sto emettendo</p> <p>Alcuni lo stanno pagando. In fase iniziale l'anno scorso soprattutto ci siamo fatti pagare il device che permette di, diciamo così, collegarsi e poi abbiamo dato un periodo di prova che poteva essere variabile dai 6 ai 12 mesi per fare in modo di testare, diciamo così, il servizio, anche perché eravamo ancora in fase di fine tuning del servizio stesso.</p> <p>Comunque sulla vendita del nuovo uno magari se lo gioca al posto di un altro sconto, così gli fai fare la prova e chiaramente se poi sono soddisfatti...</p>	<p>Different levels in the customer's organization</p> <p>All the offerings now include the advanced service.</p> <p>Some are paying, some have it for free (instead of other discounts)</p>	<p>Advanced service Stakeholders involved</p> <p>Price</p>

<p>Io mi occupo della relazione con clienti, direi, più strategici dell'azienda e loro hanno dei team dedicati alla cyber security per cui una volta che hai magari spiegato il servizio al manager del processo produttivo, che quindi lo capisce e gli piace, poi lo spieghi ai responsabili dell'engineering, che capiscono come ci si può interfacciare al loro network rispetto a cosa serve a noi, comunque non hanno nessuno di loro potere di delibera e devono comunque fare riferimento a questa "entità suprema" (<i>ridendo</i>) della cyber security che gestisce tutta la rete a livello globale di tutti gli stabilimenti e solo una volta che, diciamo, viene data la via libera a livello globale, poi a cascata si può diffondere il servizio. Quindi il lavoro è complesso perché ci sono tanti livelli di approvazione.</p>	<p><u>Multinationals</u>: they have teams dedicated to cyber security who have the last word after many other levels to conclude the sale.</p> <p>Multiple levels of approval in the customers' organization.</p>	<p>Teams</p>
<p>Nel caso per esempio di <i>azienda cliente</i>, la prossima settimana sarò negli Stati Uniti e finalmente riusciremo ad accedere all'ultimo livello a cui finora non siamo ancora riusciti ad accedere. Dall'anno scorso che praticamente abbiamo iniziato a promuoverlo. Perché le grandi corporation comunque, prima anche di, diciamo così, adottare, introdurre un sistema nuovo, vogliono verificare che sia super proven, e quindi finché non è stato testato magari da qualcun altro e quindi finché non c'è la prova provata che veramente il servizio funziona, ma questo vale anche per le macchine eh, ogni volta che facciamo un'innovazione non è che la comprano subito, prima vogliono che qualcun altro la provi, perché per loro è molto rischioso inserire una novità all'interno di un processo produttivo che poi casomai, per qualunque motivo, sia per un problema di malfunzionamento, sia per un di bug di software, impedisce di garantire produzione 24 ore al giorno, 7 giorni su 7, per loro il danno economico è vastissimo. C'è anche molta prudenza per questo motivo.</p>	<p>Long process and negotiation</p> <p>Example: Kimberley Clark, they are now approaching the last stage (cyber security), after one year of negotiations. They want a proven-solution, someone else should have already implemented it before them.</p> <p>Prudency</p>	<p>Advanced service Customer requirements</p>
<p>[parlando dell'utilizzo di supporti digitali o cartacei durante il processo di vendita] No io offerte mai, io ho il mio iphone, smartphone anzi, perché questo non è più l'iphone (<i>ride</i>), ho l'applicazione e faccio vedere dal vivo perché abbiamo una demo che possiamo far vedere... e mentre racconto il servizio gli faccio vedere la fruibilità. Poi abbiamo una presentazione che lasciamo al cliente, tutto su formato elettronico. Personalmente se venite sulla mia scrivania non c'è un foglio di carta, io non gestisco carta (<i>ride</i>). È una presentazione Power Point al momento, sì. Poi abbiamo anche dei video che utilizziamo...</p>	<p>Attitude to use digital tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Smartphone, show how the app works</li> <li>- Digital presentation</li> <li>- Video</li> </ul>	<p>Digital tools</p>
<p>No noi YouTube veramente non lo utilizziamo, non pubblichiamo niente lì. Si trovano però, i video ci sono su YouTube Non è uno strumento che l'azienda ama promuovere</p>	<p>No YouTube. Although, there are few videos/interviews.</p>	<p>Social media usage</p>

<p>Cprod ha Facebook, ha anche LinkedIn</p> <p>Allora, Cprod sta attraversando una fase di riorganizzazione della comunicazione in generale. Abbiamo la posizione vacante tra l'altro già da un po' di tempo, è in corso un processo di selezione. In più siamo entrati a far parte del gruppo C' per cui ora, da pochi mesi, tutta la comunicazione che d'ora in avanti genereremo dovrà essere comunque allineata a uno standard, a un template, che viene impartito dalla casa madre, quindi abbiamo avuto anche un momento di vuoto perché dobbiamo allinearci. Siamo ancora in una fase di transizione perché non possiamo investire più di tanto o comunque non abbiamo più, diciamo che vabbè quando l'avevamo anche lì era poco usato, e quello era... Una scelta aziendale.</p> <p>Una scelta aziendale prima, poi è stato implementato, poi la persona che se ne occupava è andata via, insomma varie vicissitudini, però adesso ormai da un anno e mezzo facciamo parte del gruppo C' quindi non abbiamo più la totale autonomia e siamo ancora in quella fase di transizione dove sappiamo che dovremmo migrare verso un modello loro, ma non si è ancora deciso come integrarlo. È un peccato perché ritengo che siano strumenti molto, molto utili e imprescindibili al giorno d'oggi. Io vedo C' è un continuo, mi arriva da tutte le parti in continuazione, quasi anche troppo, ma io apro LinkedIn e subito è un pullulare, piuttosto che anche Facebook</p> <p>Può essere anche che da C' arrivi il supporto...</p>	<p>Cprod is on FB and LinkedIn, but not really active.</p> <p>Vacant role as communication specialist.</p> <p>Part of C' group → they will have to adequate their strategy to their standards.</p> <p>Transition phase: no investments now without the group approval.</p> <p>Social media potential impact is recognized, but they have to figure out how to align to the group.</p>	<p>Social media adoption</p> <p>Social media impact</p>
<p>[avere un profilo personale per mantenere la comunicazione con i clienti] No, no, assolutamente. No, questo non si può. Anche perché noi moltissime delle informazioni che gestiamo, specialmente quando si parla di innovazione, sono strategiche e confidenziali.</p>	<p>Sharing information on private profiles is against their policy. High level of confidentiality.</p>	<p>Social media adoption</p>
<p>Non lo fa nessuno neanche degli altri ragazzi. È una cosa che culturalmente sembrerebbe assolutamente... A parte che qualunque cosa noi comunichiamo, qualunque tipo di presentazione che gestiamo è rilasciata dall'azienda e quella si deve e si può usare e non si può personalizzare nulla.</p>	<p>This is not part of their culture.</p> <p>The company provides all the materials, no room for personalization.</p>	<p>Social media</p> <p>Personal usage</p>
<p>Allora, però, tu lo puoi fare [condividere contenuti pubblicati dall'azienda] se parte la comunicazione, che ne so, da LinkedIn Cprod che pubblica qualcosa, allora tu lo prendi e lo condividi, quello è una cosa, ma di tua iniziativa non è... Cioè anche io non mi sognerei mai di farlo. Nel senso che tante cose, anche se c'è il bel video, sono veramente molto confidenziali e c'è il rischio che se vengono utilizzati in maniera impropria, e quindi troppo sovraesposti, poi possono essere visionati anche da terzi che è meglio che non vedano, che sono nostri concorrenti. Non è così banale.</p>	<p>Confidentiality</p> <p>Risk of inappropriate usage</p> <p>Competitors might acquire competitive information</p>	<p>Social media usage</p>
<p>Su YouTube c'è un canale Cprod. Se cerchi <i>servizio digitale</i> ti salta fuori il video. Però sulle macchine no.</p> <p>Il punto è un altro. Allora, magari ok, io prendo il video <i>del servizio digitale</i> e lo posto sul mio LinkedIn, finito. Però in qualche modo crei anche un precedente, un altro fa qualcosa, dopo a quel punto dipende come lo usi e come lo usi è assolutamente soggettivo e quindi è un po' come sdoganare, lasciare totale libertà a chiunque, e non siamo tutti uguali, di utilizzare il proprio account personale per condividere informazioni che magari in certi casi può essere più che positivo, perché anzi rimbalzi e quello che dici tu, ma dipende perché dopo ci sono tante sfumature.</p>	<p>Company profile on YouTube</p>	

<p>Nel momento in cui l'azienda accettasse una cosa del genere, quindi un conto è condividerlo quello che il canale aziendale ha postato, allora li ok, ma parte da me personalmente, se l'azienda lo accetta vuol dire che lascia libertà a chiunque di promuovere qualcosa a livello personale e, lasciami dire, il personale non è lavorativo.</p> <p>O sei un'azienda di 4 persone quindi tutto è estremamente controllato, ci si conosce, se uno fa una stupidaggine gli si dice "Oh, guarda che hai fatto una stupidaggine, no lascia stare" oppure c'è una tale comunione di intenti per cui nessuno si sognerebbe mai di utilizzarlo in maniera non corretta, ma sennò anche con totale buona fede, non dico con mala fede, perché a me è capitato un area manager dove io ho detto, all'inizio avevamo delle credenziali, queste che servono, con macchine anonime, tutto quello che vuoi, però non esclusive a un dispositivo. Dopo l'abbiamo fatto tecnicamente che uno non può, cioè lei (<i>Area Manager</i>) non può dare le sue credenziali a un altro perché non funziona, perché sono legate al dispositivo. Io ho detto in riunione una banalità, a me sembrava un'ovvietà, è ovvio queste credenziali non lasciatele a nessuno, sono vostre per farlo vedere, ma non lasciatele al cliente, (<i>imita collega che risponde</i>) "Ah no? non posso? Io pensavo di dare tutto al cliente". In totale buona fede eh.</p>	<p>Risk of inappropriate usage</p> <p>Example</p>	
<p>E sarebbe arrivata al competitor subito questa cosa.</p> <p>Non solo al competitor, ma sotto, per quanto anonime, ci sono delle macchine reali e quindi va bene che il cliente ha dato l'autorizzazione a farle vedere anonime, ma non a divulgarle al mondo intero. Se poi torna indietro perché la lascia al cliente, il cliente la dà al competitor, il competitor... e dopo il mondo è quello, non lo devi fare. Però vedi, uno non si sarebbe mai sognato di farlo, l'altro invece, in buona fede eh, per promuovere un qualcosa, l'avrebbe fatto.</p>	<p>Competitors may easily acquire information about their offering.</p> <p>Example: demo of the digital tool, it is a demo, but real machines are connected to it!</p>	<p>Social media</p> <p>Digital tool</p>
<p><i>[Sulla possibilità di monitoraggio delle macchine come vantaggio competitivo nella vendita del nuovo e sulla difficoltà di fare retrofitting]</i> Su questo non sono d'accordo. Nel senso che anche chi ha un asset obsoleto e che quindi a maggior ragione, poiché è in uso da tanto tempo, avrà più problemi di una macchina nuova dovrebbe avere maggiore interesse a mettere in piedi uno strumento come quello di DNA. Forse la facilità sul nuovo è data più dal fatto che ho un contratto di acquisto enorme per cui vabbè ce lo metto dentro già che c'è.</p> <p>Noi tanto ce lo chiedono su macchine addirittura talmente vecchie che li abbiamo messi un attimo in stand by perché non è che non si può fare, ma hanno una tecnologia talmente vecchia a livello di PLC e di comunicazione, non hanno le schede ethernet e quant'altro per cui è necessario un lavoro consistente da parte dell'ufficio tecnico che non è possibile addebitare a un singolo cliente chiaramente. Per cui se ci dovessero essere richieste da tanti clienti allora avrebbe un senso farlo, diversamente...Lo fai sulla generazione di macchine a quel punto lì, standardizzi.</p>	<p>Digital tool providing advanced service: Helps selling new machines, the customer is already in the sales process Required by those who have old machines because the probability of problems and intervention is higher</p> <p>Some machines are so outdated that they wait before selling such an advanced service, need for adjustments.</p>	<p>Digital tools usage</p>
<p><i>[sullo sfruttare la base installata per raccogliere dati]</i></p> <p>Absolutamente sì. Comunque intanto anche con una cosa basica tu vai dentro e connetti la macchina per cui domani puoi dirgli guarda o ti monto un hardware maggiore o ti prendo degli altri dati o... non ti dirà di no perché sei già connesso, sarà molto più semplice. I problemi un po' potrebbero essere gli stessi che diceva lei (<i>Area Manager</i>) di cyber security, quant'altro...altri problemi, chiaro, il fatto di dover pagare un canone è comunque sia qualcosa che tu hai come costo ricorrente.</p>	<p>Exploit your installed base. Retrofitting old machines, you would acquire useful data and can start with machine learning</p> <p>Service and product salesforces face similar</p>	

	problems	
<p>Mmm, sicuramente a primo impatto il monitoraggio just in time sull'efficienza della linea, per cui si rendono conto se ci sono stati degli stop, quando sono accaduti, possono vedere immediatamente perché sono avvenuti. Molti clienti sono super organizzati e hanno tutto, diciamo, già molto gestito in maniera elettronica, ma tanti clienti se c'è un fermo macchina si devono affidare al capo turno che segna manualmente su un tabellone "fermo di 10 minuti" quando magari sono stati 20... Queste sono problematiche molto terra terra, ma che esistono e che alla fine della giornata, della settimana o del mese portano via produttività, quindi i titolari sono ben felici di poter avere anche questo tipo di monitoraggio più accurato su cosa avviene all'interno della macchina. Questa è la prima cosa che piace moltissimo. La seconda cosa che piace moltissimo è anche quello lì, perché la capisce chiunque, il batch navigator, quello che ti dice se stai matchando oppure no i tuoi target di produttività.</p> <p>Cioè tu ti sei dato come obiettivo che a fine giornata avrai prodotto x pacchi e a causa di tutti i fermi che hai avuto sei in ritardo sulla tabella di marcia e se continui con questo ritmo ci vuole un giorno e mezzo in più a fare la produzione che ti sei dato. Quindi ti stimola a mettere in atto azioni correttive per recuperare il tempo che hai perduto. Perché ti fa una previsione di quello che hai prodotto al momento e se continui con questo ritmo dove arriverai per finire.</p> <p>E poi un'altra cosa che piace molto è comunque il fatto che, essendo così fruibile anche da tablet o da smartphone, chiunque, dal titolare, al responsabile produzione, al responsabile di stabilimento, anche in ferie, magari in ferie vorrebbe fare altro, però se proprio c'è un'emergenza, può controllare e vedere i dati sempre in real time.</p>	<p>Value of the digital offering: Just-in-time monitoring: basic problems, affecting the overall productivity; Batch navigator: see if you are matching your targets; Preventive maintenance is not that appealing; Good user experience.</p> <p>Monitor and track your production to take concrete corrective actions</p>	Digital tools benefits

## Company D

Date 25<sup>th</sup> November 2019

Duration 90 minutes

Interviewers Sara Michelotto  
Prof. Paiola

Interviewees Chief Executive Officer

Io devo dire che sono nata con i servizi, io ho cominciato a introdurre in D Italia la tematica dei servizi nel lontano 2001	Introduction of service topics in back in 2001	Service Beginning
Quindi quando ancora di servizi non se ne parlava, almeno nel nostro mondo, quello della macchina utensile, beni strumentali, chiaramente in altri settori era ovviamente diverso. Quindi io ho introdotto proprio il concetto di servizio e poi su questo ho costruito tutta una struttura organizzativa perché avevo visto che noi alla fine finivamo per regalare delle attività ad elevato valore aggiunto, che a noi costavano molto in termini di formazione delle persone, di disponibilità di tempo che mettevamo a disposizione, e quindi, devo dire all'epoca nel 2001 ingaggiando anche una battaglia contro gli headquarters, perché all'epoca nessuno voleva far pagare ai clienti dei servizi, abbiamo cominciato a mettere insieme una struttura di services, che adesso è la struttura più poderosa dell'azienda in termini di numero di persone, di addetti, in termini di volumi no...	Pioneer in the industry. She introduced the concept and started organizing for that. Aim: avoid giving for free activities with high added-value. At that time nobody wanted to make the customer pay for services. Today this is the main part of the company (not in terms of revenues).	Service Beginning
Fai conto che siamo 108, circa 65-70 sono il post-vendita e a questi però devo aggiungere almeno i 15-20 esterni di aziende in appalto che	108 employees (65/70 post-sales + 15/20 external	Size

<p>lavorano per noi. Quindi è veramente importante. Chiaro che in termini di volumi, vendendo noi beni strumentali ad elevato valore unitario, oggi i servizi rappresentano, a seconda di come vanno gli anni con le macchine dal 23% al 28%, si muovono in questa fascia, che è piuttosto normale per il settore.</p>	<p>collaborators post-sales → 80%) In terms of revenues: services represent 23-28%</p>	
<p>La parte del leone la fa ancora la ricambistica, dove però dire ricambistica è dire troppo poco, nel senso che non c'è semplicemente l'invio di un ricambio: noi facciamo la consulenza, la diagnosi telefonica, l'assistenza da remoto, il controllo di tutti i parametri di funzionamento della macchina da remoto, poi sulla base di questo si fa una diagnosi, si stabilisce che tipo di ricambi sono necessari, parte un ordine per i ricambi, i quali offrono tutti dei servizi a corredo, per cui abbiamo un sistema che per le parti di maggior valore consegna la parte coperta da un'assicurazione di 4 anni a scalare... Quindi in realtà quando si dice ricambio, non è semplicemente "prendo questo te lo spedisco", lo metto in macchina a un corriere e arriva, offriamo un servizio 7\24, può arrivare un taxi di fronte a casa tua a portarti il ricambio la mattina dopo, eccetera...</p> <p>Quindi la parte del leone la fanno ancora i ricambi, intorno ai quali però ci sono dei servizi che ruotano, ad esempio l'e-shop, abbiamo un portale dove alcuni ricambi consumabili e alcune altre cose, gli utensili, possono essere acquistati direttamente dal cliente online avendo uno sconto</p> <p>Per cliente intendo utilizzatore della macchina, avendo uno sconto per esempio sulle spese di trasporto.</p>	<p>Spare parts are the main source of revenues. It includes: consultancy, phone diagnosis, remote assistance, operating parameters control, etc. ("complex, rich spare parts")</p> <p>Availability 24\7</p> <p>E-shop for tools and consumables (the customer can directly buy there with a discount)</p> <p>Discount on the shipping charge</p>	<p>Service composition</p>
<p><i>[sulla reazione della forza vendita all'apertura del canale online]</i> Non sono molto contenti, ma questo purtroppo che siamo contenti o meno, prescinde. Quindi questo è: parte del leone sempre la ricambistica, però stanno crescendo molto... Innanzitutto è molto forte anche il fatturato del manpower, quindi tutto quello che sono i tecnici, e poi sta crescendo in maniera molto importante la vendita di software, che poi sono anche i software legati proprio alle tecnologie dell'industria 4.0, quindi sono software gestionali, piuttosto che di monitoraggio delle funzioni e dello stato della macchina. Quelle, che rappresentano una percentuale ancora piccola, me la sono fatta calcolare perché a memoria non la sapevo, è il 2,2%, ma sono comunque circa 3 milioni di euro, che non è in valore assoluto, non contano solo le percentuali, contano anche i valori assoluti. Non si può paragonare un impianto che costa un milione con un software che costa 30 mila. Insomma per fare un milione con 30 mila ne devo vendere tanti. Quindi conta molto il numero di licenze che si possono vendere, anche se poi in termine di volume andiamo a fare solo il 2,2% del fatturato dell'azienda, ma secondo me quello non è trigger fondamentale. Fondamentale è vedere quanto cresce effettivamente il numero delle licenze che tu vendi e il numero delle persone che devi impiegare in tutti i servizi di supporto, di training, di consulenza, eccetera... perché hai venduto una licenza software che poi si porta dietro dei servizi come i contratti di aggiornamento, tutte queste cose...</p>	<p>It doesn't matter if the salesforce is happy or not with the e-shop.</p> <p>Important sources of revenues also:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manpower</li> <li>- Software (2.2%, 3 million)</li> </ul> <p>You cannot compare revenues from machines with revenues from software. Look at how much is increasing the number of licenses and how many people you need for services.</p>	<p>E-shop</p> <p>Service revenues</p>
<p>Allora, andiamo per differenza: 3 milioni circa sono il software, circa 3 milioni e mezzo sono l'assistenza tecnica (manpower), poi c'è tutta una parte di utensili, quindi ancora hardware che metterei insieme ai ricambi nel senso che fanno parte di pezzi di hardware, io credo che un buon 20-22 milioni vengano ancora dall'hardware, parti e utensili, che poi si portano dietro tutta una serie di servizi, quindi il pezzo non è solo il pezzo ma è anche il servizio con cui tu offri il pezzo, quindi la logistica...</p>	<p>Service revenues (30 million): Software (3 million) Manpower (3.5 million) Tools and spare parts (20-22 million)</p>	<p>Service revenues</p>
<p>Ti costa anche di più perché è chiaro che se io compro un relais sul</p>	<p>Higher cost of spare parts</p>	<p>Service</p>

<p>mercato magari costa un quarto rispetto al relais comprato qui, però devi aver capito che è il relais che ti serve, chi è che ti fa capire qual è il relais che ti serve? Il problema non è una volta che sai che cos'è il problema, il problema è sapere qual è il problema, e quindi la parte ha tutto un suo valore aggiunto di identificazione, di diagnosi, eccetera, di garanzia, di assicurazione, di logistica... è un ricambio ricco!</p>	<p>because of services given by the company. They can identify your problem and tell you how to solve it.</p>	<p>composition  Spare parts</p>
<p>Diciamo che non è stato un atto cosciente, ma è stato una cosa che si è evoluta in questa direzione perché il grosso problema di questi impianti non è mai vendere il ricambio spoglio, è appunto sapere qual è il ricambio che ti serve. Quindi non c'è Amazon al mondo, tu puoi comprare da Amazon se sai già tutto, se sai quello che ti serve. Se mi serve uno scolapasta, vado su Amazon e me lo compro, se mi serve un relais, un sensore, mi serve un diodo, allora vado a cercarmelo ma il problema è capire che ti serve quella cosa lì. Quindi il valore non sta tanto nella parte, ma sta nella competenza per capire qual è quella parte. Diciamo che in parte sono anche parti che non sono reperibili sul mercato perché sono addirittura costruite internamente, e quindi c'è un effetto lock-in. Poi ce n'è un altro blocco che sono teoricamente reperibili sul mercato, come per esempio tutte le schede Siemens piuttosto che... dove però il piccolo dettaglio è che la Siemens ti fornisce l'hardware ma il firmware o il software che ti serve non c'è dentro. Qualche cliente è già incappato nel dire "ah io la pago meno" e la compra, però quando la infila in macchina non funziona. Questo perché ormai non c'è quasi più nessuna parte che sia un pezzo puramente meccanico, non c'è più nessuna parte che funzioni da sola, perché è controllato tutto da un software quindi chiaramente è tutto un po'... sistemico</p>	<p>Spare parts might be: Not available on the market, lock-in effect, only D producing it; Available on the market but complex, only D can tell you exactly what you need; Available on the market, but incomplete (hardware without software), you need D for the complete solution.</p> <p>You might lose the share of the market constituted by simple spare parts, this is a very small part because most spare parts are "connected", not only mechanics.</p>	<p>Service composition  Spare parts</p>
<p>Sì esatto, sistemico. Quindi è chiaro che l'aspirina il cliente se la può andare a comprare da sola perché se è un sensore di contatto molto semplice, capisce che la porta va in errore... va e se lo compra, se è un tubo in rilsan va e se lo compra, va beh questo ci sta, però quando il problema diventa importante, allora hai bisogno di chi ti faccia una diagnosi e soprattutto hai bisogno di una logistica veloce perché poi i clienti sperimentano che per andare a trovare quella roba lì magari devono perdere 3\4 giorni a cercare su internet il costruttore di quel pezzo, il distributore in Italia, poi non sei cliente e quindi devi codificarti, devi pagare in anticipo, poi la logistica sono 4 giorni... noi in 24 ore normalmente facciamo arrivare il pezzo a destinazione dal cliente, quindi se tu ordini entro le 16 oggi, se il pezzo è a magazzino, domani hai il pezzo dal cliente.</p>	<p>Quick diagnosis and logistic is the key, the real cost for the customer is to wait and lose production time.</p> <p>The client loses time looking for a new supplier or understanding what's their problem, they prefer paying a higher cost</p>	<p>Spare parts  Service differentiation</p>
<p>[Rapidità nei tempi di consegna] Allora, vale diciamo con qualche eccezione (per l'Italia le isole) e ci sono alcune parti del mondo dove ovviamente non è così per ragioni anche di dazi, dogane, ci sono complicazioni di questo tipo... ma parliamo dell'Europa o degli Stati Uniti</p>	<p>Delivery in 24h (islands excluded)</p>	<p>Service logistics</p>
<p>Noi abbiamo un magazzino centrale a Stoccarda, che serve tutta l'Europa, poi c'è un magazzino negli Stati Uniti e uno in Cina. Poi ci sono altri piccoli magazzini, per esempio la Svizzera ha i problemi delle dogane e quindi deve farsi un magazzino, per la legge di Murphy però non hai mai a magazzino il pezzo che ti serve, perché chiaramente i pezzi poi sono talmente tanti che diventa difficile. Data la complessità degli impianti, i pezzi sono già ricchi di loro e richiedono tanta competenza, una volta che poi hai la competenza ti serve la logistica, poi ti serve il manpower per sostituire la parte perché alcune sono semplici e ci può pensare il cliente, ma a volte non è così semplice mettere le mani su queste macchine e quindi ti serve comunque qualche tecnico. Allora alla fine quelli che si rompono la</p>	<p>Central warehouses: - Stuttgart (Europe) - USA - China + other small warehouses for specific reasons (e.g. Switzerland for customs)</p> <p>Complex plants, complex spare parts, expertise required. Those looking for cheaper spare parts are</p>	<p>Service logistics</p>



<p>testa per andare su Amazon per cercare il pezzo sono veramente una minoranza e sono per lo più il pubblico dell'usato, chi acquista le macchine usate, perché chi ha un impianto nuovo che produce 24\7, il suo costo è stare fermo con l'impianto, non è pagare il ricambio. Quindi di fatto, non voglio dire che non ci sia il fenomeno di andare sul mercato a comprare i pezzi, però non è il nostro problema principale.</p>	<p>mostly the "second-hand machine" owners.</p> <p>The real cost is to stop the production, not to pay for the right spare parts.</p>	
<p>Devono essere connesse, anche perché le macchine comprate negli ultimi tre anni hanno goduto delle agevolazioni fiscali dell'iperammortamento, industria 4.0, Calenda insegna, e quindi devono essere interconnesse. Possono poi essere interconnesse in maniera diversa, ma tutte le macchine nascono predisposte per essere interconnesse, quindi nascono già con un loro, noi lo chiamiamo central link ma infatti è un punto OPC way, hanno già una loro rete wireless, dei sistemi di programmazione, hanno dei gestionali, abbiamo un modo di parlare con il cloud, un modo di parlare con i server locali del cliente, la macchina ti può dare tutta una serie di informazioni attraverso un software che poi ti crea le grafiche su quali sono gli stati di utilizzo, quant'è il tempo che la macchina è in stato di manutenzione.</p>	<p>Last 3 years: tax advantages for connected machines (industry 4.0)</p> <p>Different ways to connect machines</p>	<p>IOT</p> <p>Industry 4.0</p>
<p>Allora, ne abbiamo n di prodotti [<i>connettibili</i>]. Diciamo che la macchina può essere interfacciata in diversi modi perché tra l'altro poi bisogna anche parlare di macchine è riduttivo, il tema è che c'è anche l'automazione, e allora l'automazione può essere nostra o di terza. Allora, se l'automazione è nostra, la macchina e l'automazione si parlano già per conto loro perché sono studiate per parlarsi. Se però un cliente vuole l'automazione di terzi, normalmente gli diamo un'interfaccia RCI e da qui si derivano tutti i segnali che gli servono per interconnettersi con un'automazione terza. Oppure abbiamo dei nostri software, uno si chiama Monitor, che è proprio un sistema che, sempre grazie all'interfaccia RCI, però ha già un softwerino dentro, si legge i dati che arrivano dalla macchina e quindi è in grado di dirmi "ha lavorato x ore, è stata x ore in manutenzione, x ore in errore..."</p>	<p>Different products available, different interfaces, automation should also be considered (can be done by D or by third parties).</p>	<p>IOT</p>
<p>Allora, al cliente serve che [<i>la macchina</i>] parli con quello che c'ha là perché sennò non prende l'agevolazione, a noi interessa invece raccogliere i dati della macchina, a noi non danno nessuna agevolazione, semplicemente è una cosa che abbiamo, nel senso che... Diciamo che innanzitutto bisogna vincere un po' una resistenza dei clienti al fatto di condividere i propri dati, per quanto tu puoi giurare, spergiurare, scrivere che sono anonimizzati e vengono solo buttati in un calderone per fare massa critica e poi tirarci fuori delle cose statisticamente rilevanti, però non tutti hanno questo approccio, tenuto conto anche che il nostro cliente medio è anche un piccolo-medio conto terzista il quale oggettivamente anche capisce poco di questa roba qua. Però gli impianti più nuovi, adesso ne è uscito uno che stiamo promuovendo, ecco, quello di fatto auto-apprende. Quindi i clienti che lo comprano, accettano già di per sé, ricevono anche delle agevolazioni, ma accettano di condividere i dati perché ad esempio la macchina ha degli algoritmi, la macchina... il software di programmazione della macchina ha degli algoritmi per fare il nesting dei pezzi che devono essere tagliati che auto-apprende. Cioè più dati gli tornano indietro dagli utilizzatori, più è in grado di migliorare le proprie capacità di nestizzare i pezzi e questo sicuramente è molto importante, però siamo veramente agli inizi di questa era. Noi ci siamo anche molto concentrati negli ultimi tre anni a soddisfare quella che era l'esigenza del cliente, che è quella di connettersi o ad altre macchine, o ad altri software, o a sistemi logistici, o a quel che sia. Perché quello voleva, altrimenti l'agevolazione non gliela davano. A loro non gliene</p>	<p>The client wants the connection inside his plant to take advantage of tax relief.</p> <p>The supplier wants to gather data about the machine (with no tax advantage). Need to win customer's resistance to share data.</p> <p>As a supplier, they tried to satisfy customer's requests connecting their machines to other machines, software, logistic, managerial systems and so on. Now they are looking for a return.</p>	<p>IOT</p> <p>Industry 4.0</p> <p>Machine learning</p> <p>Customer vs supplier</p>

frega niente che io abbia un vantaggio dall'aver i dati. Ora chiaramente...		
Il vantaggio potrebbe essere che tu gli dici: "guarda che io riesco a controllare e a garantirti una prestazione della macchina di un certo tipo se tu mi dai accesso"	The advantage sharing data might be to grant a certain performance	
Esatto, questo [ <i>performance based contracts</i> ] funziona infatti solo in una divisione, che è la divisione laser. Noi abbiamo 5 divisioni, in Italia ne rappresentiamo solo 2: la divisione macchine e la divisione laser. Che differenza c'è? Nella divisione macchine ci sono tutte le macchine diciamo standard. Tutte quelle cose chiuse, con una certificazione CE, tu le scegli a catalogo, ti scegli le opzioni, un po' come un'automobile. Nella divisione laser invece diamo alcune macchine, ma per lo più componenti. Quindi noi ti vendiamo la sorgente laser, che poi viene integrata in una linea, eccetera eccetera. In quella divisione si ha a che fare con i grandi accounts, per esempio quelli dell'automotive. Questa è gente che ragiona in termini completamente diversi, dove i service level agreement sono di un certo tipo, dove l'affidabilità deve essere di un certo tipo, e quindi... non in Italia perché l'automotive non esiste in Italia, ma in Germania c'è un'installazione molto importante, dove di fatto ci sono tutti i laser che sono sotto monitoraggio da D, quindi con Mercedes hanno studiato delle regole di ingaggio per capire quali dati potevano passare e quali no, cioè quali dovevano rimanere a livello locale perché troppo sensibili, riservati, eccetera, che non sono quelli che a noi interessano perché a noi interessano solo i dati di funzionamento dei laser, dei parametri, di come il laser sta funzionando. Quindi, hanno creato una specie di regola su questa autostrada dei dati: che cosa deve passare e che cosa no. E c'è un centro nei nostri HQ che si occupa di chiamare i signori della Mercedes per dirgli: "senti, guarda che il tuo laser numero 8 sta dando un segnale debole, quindi attenzione, andate a vedere perché potrebbe esserci da fare o A o B o C o D". Quindi cercare di evitare che si arrivi al fermo dell'impianto, ma poter anticipare dalla lettura di alcuni segnali che ovviamente le macchine mandano.	Performance-based agreements in order to gather data works for the laser division.  D has 2 (of 5) divisions in Italy: machines and laser.  Laser division mostly deals with big accounts of the automotive industry (service level agreements, reliability, etc.)  E.g., Test in Germany where D monitors Mercedes' lasers. They found an agreement on the data to share in order to avoid stops of the production (condition monitoring)	Organization  Data gathering  DT services
Questo è un servizio a pagamento, si chiama esattamente condition monitoring. Non lo facciamo in Italia, lo fanno gli HQ	Condition monitoring not available in Italy	
Non ce l'ho [ <i>condition monitoring in Italia</i> ]. A perché non avrei le competenze, ma B non ho neanche i clienti, nel senso che mi manca il tipo di cliente su cui costruire insieme un percorso di questo tipo perché in queste cose bisogna un po' uscire dalla logica cliente-fornitore. Bisogna entrare, quando si entra nel mondo dell'IOT, proprio perché è internet of things e quindi internet of everything, anche le parti in causa devono avere un rapporto più di partnership, non può essere "io cliente compro, tu dimmi quanto pagare. Io pagare, tu fornire e finita lì", che è un po' l'epoca della clava. Lì bisogna anche trovare degli interlocutori che vogliono spendere del tempo, del denaro, delle energie, a mettere in piedi un sistema che è allora fatto secondo le esigenze. Quindi, che cosa vuoi ottenere da questo? E allora si studia quello che è fattibile, con che modalità si fa. Ma ci vuole questa capacità di lavorare in partnership con un fornitore, che in Italia è molto scarsa e che in Germania è molto presente. Quindi in Germania il rapporto cliente-fornitore, vuoi perché le aziende sono mediamente più grandi, è un po' più insito. Quindi c'è un problema, lo dobbiamo analizzare insieme e dobbiamo trovare la soluzione. In Italia invece abbiamo un problema? Ti faccio scrivere dall'avvocato, come se l'avvocato risolvesse i problemi.	Reasons why no condition monitoring in Italy: - Lack of expertise - Customers not ready for this kind of collaboration  Change of the relationship customer-supplier → partnership. IOT: need to develop something together.  Different ecosystem in Germany, they want to solve problem together (customer and supplier)	DT services  Condition monitoring  Ecosystem
Abbiamo un problema culturale di base. Da noi c'è il concetto che il problema non esiste, non è un'opportunità da risolvere insieme per	Cultural issue: - Italy: hide the	Cultural issue

<p>trovare una strada anche nuova. Il problema non esiste e si cerca di scaricarlo su qualcun altro. Quindi tipicamente, lo si vede a livello politico, ma lo si vede anche a livello di aziende, il problema si cerca sempre di fare in modo che sia di qualcun altro. Invece in questo nuovo mondo che viaggia con dei cambiamenti esponenziali, non più lineari, è richiesto... La squadra cioè l'insieme di intelligenze, perché se non il problema che io butto a te, poi tu butti a lei, che lei lo ributta a me, poi facciamo scrivere a un avvocato...</p>	<p>problem, blame someone else</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Germany: opportunity to grow together</li> </ul> <p>In a world of exponential changes, you need to team up and solve problems</p>	<p>Ecosystem</p>
<p>Allora, esistono come sempre degli imprenditori illuminati, esistono come sempre delle eccellenze. Allora, esistono sempre le eccezioni a tutto però... Vuoi che non siamo neanche pronti noi come sono in Germania, è una cosa che si fa in due, e vuoi che i nostri promessi sposi non sono, a volte pochissimi, sono illuminati ma ad esempio, faccio un esempio banale: per fare questo tipo di progetti, devi essere disposto a investire molto sulle persone, quindi investire molto in formazione delle persone. In Italia non si vuole investire sulla formazione, la formazione è tempo perso. Quindi, la formazione è una rottura di scatole, è un momento in cui il mio dipendente non produce niente, non è visto come un investimento. Mentre quando compro una macchina ho il senso che sto facendo un investimento nel tempo, quindi spendo mille, ma mi dovrebbe ritornare mille e due, quando io faccio l'investimento sulla persona, non lo vedo come un investimento. È una spesa in formazione e ho anche il lucro cessante perché la persona non ce l'ho e quindi non lavora. Ecco, invece per fare progetti di questo genere bisogna credere molto, investire molto nelle persone che poi fanno parte di questo progetto, perché c'è tanto da imparare insieme, e quindi vuol dire dedicare ore e ore, fare formazione su argomenti specifici, insomma, è un cammino lungo e costoso.</p>	<p>In Italy, there are few "enlightened entrepreneur", but we are not as ready as Germany is.</p> <p>Need to invest in human resources.</p> <p>In Italy, training is time wasted from production, not an investment. These projects require high investments.</p>	<p>Cultural issue</p> <p>Training</p> <p>Investment in human resources</p>
<p>Quota 8000, che è nata in Ambrosetti con le sorelle Civardi, che adesso sono migrate in EY, in realtà hanno avuto l'idea lavorando con noi sul tema del post-vendita proprio perché siccome noi abbiamo cominciato tanti anni fa in maniera devo dire pionieristica, quindi le università non se ne occupavano, nessuno se ne fregava niente, noi avendo fatto già tanti anni fa dei corsi per le nostre persone sul post-vendita, loro all'epoca erano addirittura in Festo, quindi erano nell'esperienza ancora precedente, quando le Civardi erano in Festo organizzammo questi corsi dedicati al post-vendita, ai servizi... E da lì poi nacque l'idea alle sorelle Civardi di fare Quota 8000 in Ambrosetti, a cui noi abbiamo partecipato solo come ospiti, relatori, eccetera, ma perché quando loro iniziarono, per noi era tutta roba già vista, e quindi, ecco... Però so che stanno andando avanti e che adesso in EY invece vogliono fare una roba ancora più complessa, io ho partecipato al loro primo incontro, una cosa un po' più complessa, dove io ho detto che secondo me bisogna integrare la parte della vendita perché ormai vendita e post-vendita non li puoi più sganciare, cioè andava bene quando nel secolo scorso... ma in questo secolo, vendita e post-vendita fanno parte di un tutt'uno che è il lifecycle della macchina e della consulenza al cliente. Noi ormai non facciamo più vendite, facciamo counseling e quindi quando vendi, tu vendi un tutto che è una soluzione chiavi in mano, dove c'è quello che ti ha consigliato il tipo di impianto, il tipo di automazione, il tipo di interconnessione da fare, il tipo di output che tu vuoi avere dalla macchina, il tipo di informazione, e poi l'assistenza e la tipicità del post-vendita. Io avevo fatto notare che secondo me se quel progetto fosse stato privo della vendita, era zoppo. Non dico che non fosse utile, ma sicuramente era poco interessante perché la grande sfida, almeno quello che io vedo nella nostra azienda, nel cambio di</p>	<p>Quota 8000 is a project born looking also at their experience in post-sales, pioneer.</p> <p>D took part only as guest speaker to some events, the project started when they had already faced the issue.</p> <p>Now a new community is growing in EY, ambitious project.</p> <p>D will take part only if sales and post-sales integrated. The supplier has a new role of advisor and counsellor, not only a provider.</p> <p>Focus only on sales would be incomplete, not interesting in this world.</p> <p>Need since the very first stages (pre-sales) of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration sales</li> </ul>	<p>Service communities</p> <p>Quota 8000 EY</p> <p>Integration sales and post-sales</p> <p>Cultural issue</p>

<p>business, il primo cambio che dobbiamo fare è che non esiste più questa cesura così netta tra la vendita e il post vendita, ma bisogna cominciare a integrare le due funzioni in fase molto molto anticipata, nelle fasi del pre-vendita. Non è più solo il tecnico che arriva solo quando la macchina si rompe e quindi la va a riparare, ecco, una componente tecnica, una consulenze, un coinvolgimento deve avvenire già dalle prime fasi, perché se non studio bene prima, ho una schifezza dopo. Cambia completamente il mondo della vendita. E qui si innesta il tema di Sara, perché se tutti questi progetti, e quindi se avrai occasione di parlare in questo ambito con le Civardi, sponsorizza che ci vuole la vendita, sono stata l'unica che si è alzata e ha detto: "ragazzi, se non ci mettete dentro la vendita, io personalmente non partecipo perché non mi interessa, se lo fate vertere solo sul post-vendita è una roba che ho già visto mille volte, non mi interessa. Se ci mettete dentro la vendita, allora cominciamo a parlare perché può essere uno studio interessante che le aziende si trovano tutte in una situazione abbastanza difficile perché hanno una rete vendita datata, mentalmente anche oltre che anagraficamente." Io devo tacere dal punto di vista anagrafico, ma cerco di tenermi in gamba dal punto di vista mentale (<i>ride</i>).</p>	<p>and post-sales functions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sales team</li> <li>- Technical support</li> </ul> <p>All the companies are in the same situation: outdated salesforce, culturally and in terms of age.</p>	
<p>Allora, le difficoltà sono tantissime. Innanzitutto, noi abbiamo cominciato con due forze vendite parallele. Tanti anni fa quando noi abbiamo introdotto il concetto di servizio, abbiamo volutamente staccato la rete vendita che vendeva le macchine</p>	<p>D introduced services many years ago with a parallel sales structure</p>	<p>Parallel structure</p>
<p><i>[struttura parallela]</i> non è che non funziona, dipende da che obiettivo ti prefiggi. Per un certo tipo di servizio, basico, cioè ti vendo il ricambio, ti vendo l'utensile, ti vendo la licenza software, ti vendo il contratto di manutenzione, va bene la rete di vendita separata, che si accontenta di importi più piccoli, non va a regalare i servizi, cosa che invece farebbe l'altra rete vendita. Quando passi da una vendita di servizio basico a una vendita di servizio che diventa interconnesso e che fa parte dell'assunzione complessiva dell'impianto, questa rete di vendita parallela innanzitutto non ci capisce più niente, così come quella primaria. Le due reti vendita sono paralizzate, non parallelizzate, perché non hanno le competenze, non sanno più di che cosa stanno parlando, perché quello che vendeva le macchine capisce di macchine e quello che vendeva ricambi, utensili, contratti di manutenzione, capisce solo di quella roba lì. Quando gli dicono: "ma io come interconnetto, quali sono i criteri?" (<i>Imita i venditori che rimangono senza parole</i>), basta, sabbie mobili, siamo fermi. Allora che cosa succede? Che non è che non abbia senso avere le due reti di vendita, ma se ti sposti da una vendita di beni a una vendita di soluzioni, sei costretto a integrare sempre di più. Ma spesso con personaggi diversi perché non è che tu prendi due e dici uno della vendita più uno dell'altra vendita... NO! Perché le competenze di quei due messe insieme non ti servono, non servono a vendere la soluzione. Per vendere la soluzione ti serve qualcuno che abbia un'idea di come si gestisce un progetto, di come si gestisce un sistema. E non è né l'omino che va con il catalogo a vendere i ricambi e gli utensili, né l'omone che va con il catalogo a vendere le macchine e le sue opzioni. È lo stesso cambio di paradigma che c'è nel mondo dell'automobile tra il vendere una macchina e vendere un servizio di mobilità, cambia completamente. Non vendo più una macchina utensile mille e cinque per tremila, con un laser da 4kW, con un sistema di carico scarico automatico, ma vendo un output di x-mila pezzi. Quella è una soluzione, e perché io ci riesca, devo avere qualcuno che ragioni in termini di progetto e di soluzione e non di beni.</p>	<p>Parallel salesforce works for basic services (easy spare parts, tools, software licence sales, easy maintenance contracts...) to avoid giving for free, as the machines salesforce would do.</p> <p>The more complex and interconnected the service, the more this parallel structure does not work anymore. Paralyzed.</p> <p>If you shift from product to solution sales, you need to integrate more and more.</p> <p>Summing up the expertise of sales and post-sales is not enough.</p> <p>You need people who know how to deal with projects and systems. Different competences required, think in terms of project and solutions.</p>	<p>Parallel structure Integrated structure</p> <p>Complex sales Project management Solution sales</p>

<p>Come stiamo facendo, di fatto non c'è niente in questo mondo. È un percorso durissimo, lunghissimo, ci vogliono lustri perché spesso legato anche a dei passaggi generazionali, quindi molto importante. Diciamo che cos'ha fatto D. D ha detto: ok, io che cosa vendo? Vendo macchine, vendo automazione, e poi vendo software e servizi vari, quelli che dicevamo prima. Io ho il mio bel venditore che va in giro a vendere la sua macchina con l'automazione, diciamo che se l'automazione non è troppo spinta ce la può fare, e però gli devo dare un supporto perché questo pover uomo, questa povera donna, si trova di fronte a tutta una serie di domande a cui non sanno più rispondere. Domande tecniche, ma anche di progettualità. Cioè tu devi costruire insieme al cliente quello che lui vuole realizzare: il flusso dei materiali, che grado di integrazione, che grado di automatizzazione dei processi, devi avere questo modo di ragionare per processi, che non è che tutti nascano e ce l'hanno incorporato. Allora D che cos'ha detto? Io creo una struttura che sta a cavallo tra i due mondi, che è fatta di gente che, innanzitutto è fatto da due grosse branche fondamentali: la parte automazione hardware e la parte soft, di digital services, perché non c'è hardware senza software e il software senza hardware non si serve a niente, perché sennò cosa te lo compri a fare? Dentro ci ha messo, ci stiamo mettendo, gente che viene formata specificamente sul progettare una soluzione per il cliente che mette insieme una macchina, tutte le sue automazioni, tutti i software che servono, in modo che al cliente alla fine dà una soluzione chiavi in mano che farà determinate cose. Questi signori non sono dei venditori, perché hanno una forte componente tecnica, competenza tecnica, perché non se ne viene a capo, il venditore vecchio stile, ammonitore di piazze, non ce la può fare... quindi sono persone con una fortissima competenza tecnica, ma con un grande orientamento al cliente, che viene anche molto formata sull'organizzazione per processi, sul project management, su tutta questa cosa qua. E cosa fa? Quando il venditore dice "ciao, c'ho un caso", bum, vanno a supporto. E quindi il venditore è sempre quello one-face to the customer, quello che ha la relazione, importantissimo perché il nostro cliente compra da un tizio perché lo conosce da vent'anni e si fida, quindi se gli cambi l'interlocutore, anche lì può non essere facilissimo, insomma quando uno ti dà dei milioni di euro, normalmente vuole guardarti negli occhi, vuole capire che tipo di persona tu sei. Quindi, gli mandiamo a supporto questi personaggi che ci siamo costruiti, alcuni hanno fatto corsi al politecnico, insomma, corsi nell'ambito 4.0 eccetera, alcuni li stiamo formando adesso</p>	<p>Changing in this way takes time, also related to generational issues.</p> <p>D started from their expertise in selling machines and thought about how to "add" new competences (technical and project management).</p> <p>New structure with people specifically trained to give solutions to the customer.</p> <p>When the salesforce asks for their support, these people meet the customer together with the seller (still the "owner" of the relationship) to give them technical support and systemic vision.</p> <p>New structure organized in two areas: hardware automation and digital services.</p> <p>To substitute the traditional salesforce with these people is risky, loyalty and trustworthiness are still important when customers have to invest millions.</p>	<p>Generational issue</p> <p>Competences required</p> <p>Structure</p> <p>Technical issue</p> <p>Project management</p> <p>Industry 4.0</p>
<p><i>[I componenti della nuova struttura di supporto]</i> sono tutti di estrazione tecnica, chi IT chi assistenza tecnica, però quelle persone che hanno quei cervelli un po' brillanti e che hanno sempre avuto l'orientamento al cliente, tutta gente con esperienza, non sono sbarbatelli...</p>	<p>Smart people taken from other functions and allocated to this new project. Technical background + experience</p>	<p>Competences required</p> <p>New structure</p>
<p>Tra i 40 e i 50 anni. No, ne abbiamo uno del digital service molto bravo che ha poco più di 30. Ma comunque diciamo, molto difficile poter assumere uno da zero perché allora gli manca la competenza sui prodotti, però se tu hai un nucleo di 2\3 persone di esperienza, con questo tipo di approccio, che si appassionano a questo tipo di vendita di progetti, allora su quello puoi innestare dei giovani sbarbatelli che non ci sono ma che comunque faticosamente si cercano, perché allora lì anche la loro freschezza, il loro essere nativi digitali, aiutati da chi ha esperienza, possono veramente dare quella velocità che diversamente il 50enne tipicamente non ha o non riesce ad imprimere. E poi diventa un gioco di squadra, devi fare un puzzle di competenze, perché nessuno sa tutto e il giovane, anche l'ultimo arrivato, ti può portare</p>	<p>Age: 40 to 50, in the digital service one 30.</p> <p>Hard to have young people, lack in experience. Once you have a strong team, you can add smart young graduates, they will bring a fresh look.</p> <p>To create complete solutions you need to build</p>	<p>Competences required</p> <p>New service composition</p> <p>Technical assistance</p> <p>Project management</p>

<p>quell'informazione perché magari l'ha vista sui videogiochi, ma va bene anche fuori dai videogiochi, per cui ecco, messi insieme questo puzzle di competenze riesci in qualche modo a costruire quella che è la soluzione. Come dire, non ti vendo dei mattoni, delle finestre, ti devo costruire una casa. Quindi c'è un architetto, poi c'è il direttore dei lavoratori, poi c'è il muratore... ma c'è un qualcuno che ha l'insieme e che tira un po' le fila eccetera. Ecco, questo manipolo di uomini e donne, che ha queste competenze tecniche, ma questo orientamento a ragionare per processi, per progetti, per soluzioni, aiutano e sono integrati sempre di più nella vendita non appena il cliente ci fa capire che il cliente non sta comprando questo, ma vorrebbe questo, più il magazzino, più un'automazione, più un gestionale, poi vuole rivedere tutto il flusso del materiale, sta costruendo un nuovo capannone, quindi dice "già che costruisco un nuovo capannone, sogno una nuova azienda che sia più efficiente, che abbia dei processi più lean e comunque più razionali, e via dicendo". Ecco, e noi stiamo cercando di creare questa specie di gruppo di persone che sono a cavallo fra i due mondi, tra quello che era solo l'assistenza tecnica prima e solo la vendita e che vanno un attimo a tirare le fila di tutto in modo che i due mondi si parlino, e si parlino molto precocemente perché non è roba che ti puoi inventare una volta che hai le tonnellate di ferro dal cliente, devi già sapere molto prima, quindi Gantt e tutto. Noi facciamo dal layout, seguiamo il Gantt, diciamo al cliente cosa deve fare, quando deve farlo, quando succede cosa... è lunga</p>	<p>a team with:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Technical skills</li> <li>- Project management skills</li> </ul> <p>Support structure involved in the process as soon as the salesforce understands the customer is not asking only for a product.</p> <p>Technical assistance not only after-sales, but when projecting the solution with the customer.</p>	
<p>In questo momento sì, loro [struttura di supporto] vanno su chiamata [da parte della forza vendita], questa cosa dovrà evolvere. Siamo a uno stadio 1.0, cioè vuol dire che il venditore ha un lead, che si trasforma in un'opportunità... Cioè io sono il tuo cliente, vengo e ti dico: "caro Marco, io ascolta, devo costruire un capannone là, voglio rifare tutta la mia carpenteria, aiutami a capire se mi serve di più un laser, un combinato, un magazzino fatto come..."</p>	<p>Support structure is activated by the salesforce. They work together in the pre-sale stage when the sellers sees a lead transforming in opportunity.</p>	<p>New service structure Activation</p> <p>Integration</p> <p>Pre-sales</p>
<p>In pre-vendita. Quindi l'uomo della vendita dice: "cavolo, non ci capisco niente, da solo non ce la posso fare". Chiama il nostro omino che si chiama project management automation, il quale è il primo che va con lui e comincia a parlare con il cliente e a dire "ok, allora il capannone ce l'hai già. Dammi la pianta, tu che cosa vuoi fare? Che pezzi fai? Che spessori fai? Che materiali lavori? Le percentuali cosa sono? Più inox? Ferro? Rame? Ottone? Che cosa vuoi ottenere? Che mercati servi? Che lead time hai oggi? Che lead time vuoi domani?" Benissimo, il venditore dice che secondo lui va bene una certa macchina, cominciano a lavorare in sinergia, ognuno mette il suo pezzo di competenza. Vi risparmio che c'è poi anche il tema finanziario, perché il venditore oggi, noi quando vendiamo, vendiamo anche la parte finanziaria, quindi c'è un altro temino che noi adesso lasciamo fuori, ma che complica se possibile ancora di più le cose. Per cui i due cominciano a lavorare in tandem e mano a mano vengono chiamati il collega del digital perché bisogna studiare quali sono i software necessari, chiamiamo l'omino che deve gestire poi l'installazione perché ci dice che cosa deve venire giù prima, dobbiamo studiare tutta la logistica, eccetera. Tutto questo, controllato dal reparto su negli HQ che sopravvede e vede che noi non facciamo dei casini, abbiamo una persona di riferimento che fa esattamente quest'ulteriore mestiere di raccordo tra la filiale e gli stabilimenti produttivi perché non ci possiamo permettere di sbagliare, ovvero dobbiamo sbagliare poco. Quindi è faticoso, nei beni strumentali è...</p>	<p>The traditional seller knows he need some help and calls someone to join him.</p> <p>Teamwork</p> <p>Financial issues should also be considered</p> <p>HQ always check on their work.</p>	<p>Teamwork</p> <p>Coordination</p> <p>Competence s required</p>

<p>Allora adesso saranno una decina, però non è che li abbiamo presi nuovi, ho violentato l'organizzazione, li ho tolti, i migliori li ho tolti dall'assistenza, dai ricambi, dall'ITC, dicendo tu ora fai parte <i>[di questa struttura a supporto della vendita]</i></p>	<p>Around 10 people, taken from other functions, now compose TruConnect.</p>	<p>New service composition</p>
<p>Non è una vera business unit, ma è un reparto che risponde in questo momento ancora al post-vendita, ma che vediamo che naturalmente ormai parla di più con i direttori commerciali che non con il direttore tecnico, perché sono naturalmente agganciati alla vendita. Non se ne accorgono, ma riportano più naturalmente alla parte commerciale che non alla parte strettamente tecnica.</p>	<p>Not a BU, they are a department under post-sales division. More contacts with the sales director.</p>	<p>New service structure</p>
<p>Allora, deve essere gente un po' particolare, nel senso che quando inizi a cambiare una struttura così deve essere gente che non è né di qua né di là, pensa alla soluzione. Cioè, la soluzione qual è? E non importa che debba chiedere a un commerciale o a un tecnico, io sono pagato per trovare una soluzione, quindi io la soluzione me la vado a cercare là, dove c'è. È chiaro che in futuro, secondo me questa funzione sarà un tutt'uno con la parte commerciale, cioè crescerà talmente tanto questo tipo di richieste, vendite complesse si chiamano, che saranno parte di un calderone unico. Però in questo momento non è molto importante da chi dipendono gerarchicamente, l'importante è che chi le gestisce abbia il giusto approccio mentale, sappia nel lungo periodo su che obiettivi sta lavorando</p>	<p>Hard to classify these people in the structure.</p> <p>In the future, they will probably be part of sales, they will become the sales function.</p> <p>As of now, the hierarchy is not important; you need people working for a solution.</p>	<p>New service structure</p>
<p><i>[I venditori]</i> hanno una business unit con un responsabile commerciale e...è una divisione con un suo budget, un suo conto economico, che ovviamente non è esplicitato nel senso che a livello ufficiale esiste solo IL bilancio della D Italia, ma noi all'interno nel nostro controllo di gestione abbiamo tutti i conti economici spaccati per queste due divisioni, che includono, guarda caso, anche il post-vendita</p>	<p>Salesforce has its own BU, with a sales director.</p>	<p>Sales structure</p>
<p>Allora, noi abbiamo tre divisioni <i>(inizia a disegnare)</i> Sotto a D nell'organigramma ci sono tre divisioni: macchine, laser, post-vendita. A organigramma ci sono questi tre blocchi, dove ognuno poi ha la sua organizzazione e in questo momento sotto il post-vendita ci sono questi signori che si chiamano <i>[struttura di supporto]</i>, che però sono staccati dall'assistenza tecnica, dai ricambi... Sotto macchine e laser invece ci sono i veri commerciali. Va beh, la divisione macchine sono una decina più tutti gli agenti, quindi saranno 25, nella divisione laser sono solo 4 perché è una divisione molto piccola. Che cosa succede? Che però dal punto di vista di conto economico, la D non ragiona così, dal punto di vista di conto economico, per la D c'è D Italia, poi c'è la divisione macchine, la divisione laser e sotto l'after-sales <i>(Gira il foglio di 90° per far intendere che la rappresentazione economica non rispecchia esattamente l'organigramma)</i></p>	<p>3 divisions in the organizational chart</p> <p>Salesforce divided between: Machines (10 + 15 agents) Laser (4)</p> <p>From the financial statement point of view: - Machines - Laser After-sales is included in these two divisions as it is part of their costs</p>	<p>Organizational chart</p> <p>Financial statement</p>
<p>Il controllo di gestione non capisce una mazza, fa solo il controllo di gestione, conta i fagioli. Noi abbiamo a che fare con delle persone e abbiamo a che fare con dei clienti, allora al di là di chi conta i fagioli e di come li conta, qui ci sono le persone, che sono caratterizzate da proprie competenze, skills, background che non puoi ignorare perché tu non puoi mettere un pesce fuori dall'acqua e un gatto dentro l'acqua, tu devi lasciare che ognuno nuoti nell'ambiente che gli è più consono. Ma è chiaro che questo qua <i>(indica nello schema la divisione after-sales)</i> probabilmente esisterà sempre, il post-vendita basico, come posso dire, quello che va bene per tutti. Ma questo gruppo qua, molto facilmente si andrà a mettere da qualche parte qua <i>(indica il gruppo di supporto alla vendita, al momento sotto la divisione after-sales, ma che si integrerà con le divisioni macchine e laser)</i> e si integrerà con le funzioni commerciali. Non so dire fra quanto tempo, fra quanti anni,</p>	<p>The financial statement does not represent the organizational chart.</p> <p>People have their own skills and backgrounds, forcing them into this structure does not make sense. You need a structure to check on your profits, but then do not be stuck in that.</p>	<p>Organizational chart</p> <p>Financial statement</p> <p>Competences required</p> <p>New service structure</p> <p>Complex sales</p> <p>Integrated</p>

<p>come e cosa, dipenderà anche dall'economia se ci aiuta o se non ci aiuta, se il governo continua a spingere o no su questo tipo di cose, perché comunque l'iper-ammortamento, al di là dei soldini che sono piovuti nelle tasche degli imprenditori, ha aiutato molto, ci ha dato una spinta fortissima, ha aiutato la gente a porsi il problema. E anche le aziende come noi, cioè ha obbligato cliente e fornitore a porsi il problema e quindi siamo stati obbligati ad adattare le organizzazioni, perché quando poi questi arrivano e ti dicono: "il mio certificatore mi deve rilasciare la certificazione 4.0 ma mi serve il software che faccia questo, mi serve l'omino che mi interconnetta quello con quell'altro, mi serve il lettore di codici a barre, ecc.", noi dobbiamo avere qualcuno in grado di dare queste risposte, e sono questi signori qua (<i>indica il gruppo di supporto nell'organigramma che ha disegnato</i>) che sono i più difficili da trovare, che hanno un orientamento molto commerciale, ma hanno una forte competenza tecnica e questi signori (<i>commerciali macchine</i>) ormai si rendono conto che ormai senza di questi <i>struttura di supporto</i>) sono morti perché appena non hanno più la vendita del bene strumentale singolo ma hanno una vendita complessa, senza il team non ne vengono a capo.</p>	<p>Support structure will be part of the sales function. Filling these positions is hard (business oriented with technical skills).</p> <p>Traditional salesforce knows they cannot work alone in this new world of complex sales and integrated solutions.</p> <p>Government impact on this change, industry 4.0 gave a push, people start questioning about that.</p>	<p>solutions</p> <p>Government impact</p>
<p>Allora, loro(<i>i commerciali tradizionali</i>) sono contentissimi. Per un po' hanno temuto "ci mettono da parte e ci sostituiscono con dei nuovi geni della lampada che sanno tutto", non si può fare neanche quello perché, io ho letto tra le tue considerazioni che le aziende si trovano spesso costrette a cambiare la forza vendita</p>	<p>Traditional salesforce consider them as a valuable support. At the beginning: fear of substitution</p>	<p>Traditional salesforce</p> <p>New service structure</p>
<p>Allora, sì, ma ci sono tanti ma... se siamo nel B2B, la relazione con il venditore è molto forte, quindi può essere molto pericoloso prendere e cambiare tutto. Allora, sicuramente questo cambio ci sarà, ci deve essere, ma deve essere molto accompagnato e deve essere molto motivato. Cioè, non si può spiegare ai nostri accounts che investono milioni di euro l'anno: "guarda, il tuo venditore non è più il signor Tizio con cui hai sempre parlato perché è troppo ignorante, non ci capisce niente di questa roba, quindi adesso ho assunto un giovane intelligente che sa fare tutto, è uscito dalla facoltà di ingegneria, vedrai che non c'è problema". Non è così, perché le relazioni di questo tipo si costruiscono negli anni e quindi anche a me piacerebbe cambiare qualche venditore, lo cambieremo, qualcuno cambierà di suo perché andrà in pensione, ma va fatto gradualmente. Allora, abbiamo trovato che affiancargli delle figure con un set di competenze diverso, che non va in antagonismo con il venditore, perché il venditore si sente sempre il re della relazione, quindi quello che detiene il fil rouge con il cliente, ed è così perché loro sanno leggere fra le righe cose che il giovane ingegnere baldanzoso arriva lì e non legge per niente, quindi loro continuano a sentirsi quelli che hanno in mano la relazione con il cliente e che fanno una certa quantità di lavoro anche dal punto di vista tecnico, i nostri venditori peraltro, molti di loro, sono ingegneri, ma poi hanno bisogno dietro di una serie di colleghi che per propria esperienza ha delle competenze che loro non hanno. Per esempio, il software è una roba che...</p>	<p>Relationship seller-customer is still very strong in B2B. Risky to change that.</p> <p>There will be a change, need to accompany customers towards that.</p> <p><i>Support structure</i>, with a different set of skills, is the way to gradually change. At the moment, the salesforce, crucial to the customer, still does an important work in terms of technical sale (most of them are engineers) but they lack some skills (digital, software...)</p>	<p>Supplier-customer relationship</p> <p>Competences required</p> <p>Change</p>
<p>Poi ci sarà un passaggio generazionale anche nei clienti e le regole cambieranno perché noi vediamo che le nuove generazioni si affezionano meno, guardano più al risultato, la relazione perde un po' di significato perché... resta comunque alla base, la fiducia per transazioni di questo genere è fondamentale, però notiamo che le nuove generazioni portano con sé alcune cose buone e altre meno, della serie: minore fidelizzazione, più facilità a cambiare...</p>	<p>There will be a generational change, customers-suppliers rules will change.</p> <p>New generation are less loyal.</p>	<p>Generational issue</p>
<p>Eh certo, quei signori lì (<i>struttura di supporto</i>) sono fondamentali perché sono quelli che tragheranno l'organizzazione perché sono</p>	<p>New role will be crucial to bring the company on a</p>	<p>Ongoing change</p>



<p>quelli che essendo anche un buon mix di giovani e vecchi, per dirla secondo delle categorie un po' spicce, sono quelli che aiuteranno il venditore anche quando il venditore non ci sarà più, ma questo signore (<i>struttura di supporto</i>) ci sarà già andato mille volte da quel cliente lì, sono quelli che fanno da <i>trait-d' union</i>, sono quelli che continuano a darti la garanzia di continuità con l'azienda. Quello che capiscono i clienti è che comprano dal signor X perché hanno fiducia e lo conoscono, ma sanno anche bene che se dietro non c'è una squadra con certe competenze, tu puoi avere tutta la fiducia del mondo ma quell'affare lì non funzionerà mai. Quindi diciamo che stanno cambiando lentamente i paradigmi sia dalla parte del cliente che dalla parte del fornitore, ma sono cammini lunghi. Almeno, io non me la sentirei per la mia azienda di dire, anche potendolo fare, "butto fuori tutti i miei venditori, ne metto dieci dentro di nuovi, con questi set di skill, gli faccio una bella formazione, li mando sul mercato e hanno lo stesso successo"</p>	<p>new phase.</p> <p>Mix of young and old people, they will guarantee continuity when the traditional salespeople will not be there anymore.</p> <p>Slow change of paradigm. Trust is important, but also to have a strong team behind that.</p> <p>As of now, you cannot fire the traditional salesforce and hire new people.</p>	<p>Generational issue</p> <p>Traditional salesforce</p> <p>New service structure</p>
<p>Nel lungo termine i nuovi venditori saranno sempre più simili a questi signori qua (<i>TruConnect</i>). Scopriremo però se è vero che non servirà il dominus della relazione oppure no, perché poi ripeto, non ci sono solo aspetti tecnici, ci sono ad esempio aspetti finanziari che in questo mondo diventano importantissimi e che questi signori ignorano completamente. Allora, quando nella soluzione, nel puzzle, ci devi mettere anche l'aspetto finanziario, ma chi è questo genio che sa fare tutto? È il genio della vendita, è il genio della tecnica, è il genio della finanzia... Beh, insomma, premio Nobel. Quindi, sarà difficile trovare... È un team, sarà sempre più una vendita fatta di team, dove ognuno mette il suo bagaglio di esperienza e di competenza. Io so di finanzia, vado a parlare di finanzia...</p>	<p>In the long run, the salesforce will become more and more similar to the <i>support structure</i>.</p> <p>Different skills required: technical, financial, relationship-keeper...</p> <p>Sales team: different people involved, with different skills</p>	<p>Salesforce transformation</p> <p>Competences required</p> <p>Teamwork</p>
<p>Ti possono capitare due situazioni: o che per cose diverse devi parlare con persone diverse, oppure che comunque la nuova generazione, anche per andare in contrapposizione con quella precedente (<i>sorride</i>) sta sui dati, cerca informazioni su internet, cioè utilizza degli strumenti che il suo papà o il suo nonno non utilizzavano, chiamavano la signora Marcella e le chiedevano: "Senti, che cosa mi consigli? Devo fare dei buchi sulla lamiera". Mentre oggi magari non chiamano solo la signora Marcella, chiamano un sacco di gente, si fanno un'opinione più o meno confusa su quello che effettivamente sono le possibilità che il mercato offre, oggi il mercato ne offre sempre di più.</p>	<p>On the customer side you might:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deal with a team</li> <li>- New generation: more savvy (information on the internet, many possibilities on the market)</li> </ul>	<p>Supplier customer relationship</p>
<p>[<i>La presenza online, in particolare su social network</i>] È fondamentale per intercettare certi trend. Cioè, sui social per esempio io non sono un tipo social, per mia natura e perché sono forse un po' datata. Ho aperto un account Facebook con un nome fasullo semplicemente per andare a vedere un gruppetto che si chiama "lamiere e lamieristi", una lettura interessantissima, dove tutti quanti scrivono dei loro problemi, parlano delle macchine e delle loro cose. Quindi sicuramente i social stanno diventando un modo non già per vendere, ma per intercettare le esigenze, per intercettare i bisogni, per intercettare i problemi, per capire dove potrebbero innestarsi nuove idee di business, nuovi prodotti, nuove cose. Al momento non è che vedo venir fuori delle robe così... perché il livello è un po' bassino, diciamo che auspichiamo che migliori e per esempio io faccio fatica a far andare i miei venditori sui social, perché hanno tutti la mia generazione e un po' come me sono un po' restii cioè non ci vedono tanto il valore aggiunto</p>	<p>Being online is crucial to tap new trends.</p> <p>Social media not yet to sell products, but to know what are the customer needs and problems, where there is room for a new business, and so on.</p> <p>As of now, low conversation level, but it might improve and communities may arise.</p>	<p>Social media</p>
<p>A LinkedIn ci sono tutti, perché ci devono. LinkedIn è una specie di carta d'identità, però poi se lo usi o non lo usi è un'altra faccenda. Normalmente è passivo, nel senso che ti cercano su LinkedIn. Adesso alcuni di loro hanno cominciato a interagire per esempio tramite</p>	<p>LinkedIn is a must have. Most of the salespeople are passive on it.</p>	<p>Social media usage</p>

<p>Facebook e devo dire che sono entrati in queste discussioni su questi social ed effettivamente sono utili perché si vengono a sapere anche cose relative alla concorrenza, che cosa offrono altri, che cosa fanno altri... sicuramente la risposta è sì, aumenterà moltissimo l'importanza del social, della comunicazione via social, del marketing via social, eccetera. Da lì a farlo diventare uno strumento di vendita, passeranno tantissimi anni, ammesso che mai ci si arrivi per prodotti così complessi, ma sicuramente sono un touchpoint importantissimo con il cliente, con l'account, su questo non ci piove.</p>	<p>Some are interacting on facebook, useful also to know better your competitors. Still far from becoming a selling tool because the product is too complex.</p> <p>Important touchpoint.</p>	
<p>No no no, allora, i venditori dovrebbero usarlo per quello che dicevamo prima, per prendersi anche un po' di contatti, eccetera. Ma è una cosa che ad esempio i nostri HQ fanno negli Stati Uniti, la filiale americana, sono gli antesignani, loro fanno tutto con i social, rispondono a tutti, hanno un'organizzazione faraonica che gestisce a livello di sede questa roba qua, siamo noi in Italia che siamo dei poveretti e non ci hanno mai... Quindi il benchmark sono gli Stati Uniti, assolutamente. Loro sono più avanti di mille anni rispetto all'Europa. La Germania come sede gestisce i canali di Facebook, LinkedIn e Twitter...</p>	<p>Salespeople should use social media to increase their net of contacts.</p> <p>US is the benchmark in social media usage, they are very active.</p> <p>German HQ manage FB, LinkedIn and Twitter</p>	Social media usage
<p>Per adesso li lascio liberi [i venditori, di usare i social network per scopi professionali] perché non so fare, non posso fare diversamente. A me piacerebbe avere qualcuno in azienda che ci capisca, che possa aprire i vari...</p>	<p>Need to have someone in charge for that to establish rules</p>	Social media usage
<p>Quantomeno un marketing indiretto, nel senso che possa offrire ai clienti come touchpoint, il modo per comunicare con noi, anche i social, quindi che se ci manda un tweet noi gli rispondiamo, se ci scrive su Facebook noi gli rispondiamo, se ci scrive su LinkedIn noi gli rispondiamo. Invece oggi scrivono a me su LinkedIn, la quale ormai ne ha piene le scatole di avere i contatti, e quindi... non c'è la struttura, ma non c'è la struttura perché non ci hanno mai permesso di crearla, perché costa comunque assumere gente che faccia questo e il ritorno non esiste, cioè il ritorno lo si vede nel lungo periodo, quindi non è che puoi dire "prendo due addetti ai social e vendo venti macchine in più"</p>	<p>Need to have someone in charge for social media (indirect marketing).</p> <p>It is expensive to create a new structure dedicated to social media and the economic return is not certain.</p>	Social media
<p>Stiamo cercando adesso. Allora abbiamo una posizione a cui abbiamo anche cambiato un po' nome perché era troppo altisonante, si chiamava marketing ma di marketing non faceva niente, comunque diciamo "eventi e comunicazione". Avevamo una persona che lo faceva, molto diligentemente, ma che ovviamente di social non capiva niente, esattamente come me. Ora questa persona, anche per sue ragioni, ha deciso di cambiare mestiere quindi è andata giù al post-vendita e adesso stiamo cercando una risorsa, e a quel punto vorremmo una risorsa che ci capisca anche di questi strumenti per poterci dare una mano anche a crescere in questo senso, perché io li aborro però in effetti sono utili. E quindi ci vuole qualcuno che li gestisca, e non che mi timpinino a me su LinkedIn, cioè questo è il concetto.</p>	<p>They are looking for someone in charge of "events and communication" who is also able to deal with social media.</p>	Social media role
<p>Quindi diventa necessaria una figura che se ne occupi Una figura, va fatto in modo professionale. Cioè tu non puoi rispondere "cretino, che cosa hai detto...", il venditore risponderebbe più o meno così. No, sappiamo che esiste un modo...</p>	<p>Need for a professional who is in charge for social media.</p>	Social media role
<p>Ma ragazzi, qui stiamo andando che la Germania decresce del 30%, non è che ci fanno assumere... le aziende non sono delle ONLUS, quindi hanno anche il tema di far quadrare i conti economici. Quindi se ti dicono puoi assumere x e in questo momento possiamo assumere solo tecnici e sostituire solo i tecnici, non hai le risorse per assumere altri. Cioè devi fare delle scelte. Perché a risorse infinite siamo capaci tutti, a risorse infinite le risposte alle sue domande sono facili. Raddoppi la forza vendita, c'hai quella vecchia e c'hai quella nuova,</p>	<p>The German HQ is decreasing (30% per year).</p> <p>Resources are constrained. Hire only technicians.</p> <p>Staff leasing.</p>	<p>Constrained resources</p> <p>Digital skills</p> <p>Human resources</p>

<p>poi c'è il sistema di supporto... cioè, quadruplichi i costi del personale e hai l'organizzazione perfetta. Siccome però nessuno vive sul pianeta Papalla e le aziende hanno poi da rispettare dei target, un conto economico, eccetera, fai i salti mortali per accompagnare i cambi generazionali, i momenti di crisi, cioè a risorse infinite è tutto fantastico, il problema è riuscire a risorse scarse. E quindi quella è la vera sfida che hanno le aziende, a risorse infinite sono capaci, non dico tutti ma quasi tutti, perché hai un sistema ridondante che ti permette di sopperire a tutto. Ma noi non ci possiamo permettere sistemi ridondanti, da noi ciascuno deve fare il suo, deve portare a casa il risultato. Quindi devi trovare le modalità, adesso andremo in staff leasing, vedremo come fare, però queste competenze in giro fra i giovani laureati in scienze dell'informazione o marketing, queste cose qua, ci sono, e poi nell'uso nella vita privata i ragazzi vivono con questa roba, ci sguazzano, però rispondere ai clienti è un'altra cosa. Ci vuole professionalità, ci vuole... non è solo un tecnicismo, ci vuole competenza della comunicazione, e già trovare la gente che sappia l'italiano è un'impresa, perché la gente ormai non sa più scrivere.</p>	<p>You can easily find digital skills in young graduates, the problem is to do it in a professional way.</p>	
<p>Devi anche capire chi sono gli interlocutori, perché magari non è l'imprenditore solo, ma sono il buyer, piuttosto che quelli della cyber security... Spesso hai bisogno dello sponsor tecnico. Spesso gli operatori, che sono considerati gli ultimi della catena, non lo sono per niente, e spesso vengono coinvolti nelle decisioni di acquisto perché la parte tecnica, la scelta tecnica, non la può fare neanche il buyer. La scelta tecnica la deve fare qualcuno che è in produzione, tipicamente il direttore di produzione o comunque, in una struttura più piccola, gli addetti agli impianti. Perché non ci capisce niente né il titolare né il buyer. È tutto troppo complesso, quindi ripeto, mentre provare a vendere il contratto gas e luce alla casalinga di Voghera non richiede una sofisticazione assoluta, qua ti cambiano gli interlocutori, le competenze degli interlocutori, il livello di comunicazione, devi saper parlare, a un ufficio acquisti parli in termini diversi e con argomenti diversi rispetto al direttore di produzione o all'imprenditore</p>	<p>Different stakeholders involved:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Owner of the company</li> <li>- Buyer</li> <li>- Cybersecurity</li> <li>- Technical sponsor (people operating on the machine)</li> </ul> <p>Complex product, talk to different people in different ways.</p>	<p>Stakeholders</p>
<p>Secondo me bisogna cominciare a provarci, vedere quali sono le risposte dall'altra parte, probabilmente ci possono essere anche dei circoli, dei club, di comunicazione diversi (operatori con operatori, buyer con buyer, imprenditori con imprenditori...) perché hanno tematiche completamente diverse: cioè l'imprenditore vuole avere il ritorno dell'investimento, il buyer vuole far bella figura e pagare meno così prende il bonus a fine anno, ci sono queste logiche eh, il direttore di stabilimento deve far funzionare la produzione, quindi a lui interessa la macchina migliore, più affidabile, con il post-vendita più veloce e reattivo... ognuno di loro ha un obiettivo, che è un "di cui" del grande obiettivo, e quindi il social non è...</p>	<p>Start trying. Take some best practices from B2C and see how your stakeholders react.</p> <p>There might be specific communities for different categories of stakeholders since they have different goals and interests.</p>	<p>B2B/C</p> <p>Communities</p> <p>Stakeholders</p>
<p>Che però è primario per loro, quindi secondo me social assolutamente sì, ma va fatto con grande attenzione e grande professionalità. Perché ripeto, buttare lì per buttare lì e dire delle boiate... è meglio che te ne stai fuori e dici va beh, ci sto pensando. Se lo fai, devi farlo con una persona che capisce il business, capisce gli interlocutori... e tu dici "poco interessante", poco interessante perché forse li abbiamo cresciuti con l'idea di un social solo destinato a quel tipo di mondo, questo è molto più professionalizzante secondo me.</p>	<p>Social media in B2B manufacturing will be useful if done in a professional way.</p> <p>If not, better to stay out of it.</p>	<p>Social media usage</p>
<p>Allora, il punzone non è glamour, questo è un grosso problema però della scuola, delle famiglie, non comincia all'università comincia molto prima, l'idea che le donne non possano fare nulla che riguardi un punzone, non è scritto da nessuna parte. Bisogna lavorare molto, la scuola su questo deve fare, secondo me...</p>	<p>Women are a problem in the sense they think this industry is not for them. Family background, school, etc.</p>	<p>Women in B2B</p>

<p>[le donne] Sono un problema perché si auto-castano normalmente. Io lo sperimento, io cerco di far venir fuori qualche signora e qualche volta ci riesco, ma non sempre. Facilmente le donne hanno due problemi: uno sono poco mobili. Allora mentre il maschietto, non so perché, perché io vengo da una famiglia dove nascono solo femmine, quindi non ho un benchmark, quindi non so cosa vuol dire, normalmente le donne sono poco mobili, nel senso che appena tu gli prospetti che per il lavoro si devono muovere, gli prende il terrore. Nel senso che la donna deve essere accompagnata da qualche parte, ma non esiste sulla faccia della terra. Quindi, primo non sono mobili, e questo già gli sega via una quantità di lavori immensa. Secondo, non sono abbastanza sicure delle proprie capacità, quindi appena il titolo suona un po' maschile, il rischio che già "ma io che cosa c'entro con questa roba qua?" che invece, prova a leggere l'articolo dopo il titolo e guarda se ti ci puoi ritrovare oppure no, poi scegli in libertà. E abbiamo delle dimostrazioni di donne che riescono a fare questo mestiere, un ambito veramente difficile e tipicamente maschile, semplicemente perché sono andate oltre, perché hanno provato, perché hanno capito che hanno delle capacità e hanno provato a metterle in atto. La mobilità resta un grosso problema. Mentre tu prendi il ragazzino uscito da un'università e dici "guarda, devi organizzare gli eventi" e quindi c'è la fiera a Pordenone, devi andare a Pordenone, c'è la fiera a Bologna, vai a Bologna... lui "sì sì, non c'è nessun problema". Tu prendi una ragazza: "eh, Bologna. Come ci arrivo? E a Pordenone come ci arrivo?". Devi andare in Germania a fare formazione. Perbacco, in Germania.</p>	<p>Women are an issue because:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- They struggle to move</li> <li>- They are insecure about their capabilities</li> </ul> <p>⇒ They self-select for job positions</p>	<p>Women in B2B</p>
<p>Poi io penso che questo tema, il tema dei servizi sia adatto. È molto adatto alle donne, perché sono psicologhe, capiscono molto di più dall'altra parte, automaticamente beneficiano di un rispetto maggiore perché essendo un mondo di uomini, non è vero che sono tutti brutti e cattivi, spesso sono molto più gentili con le signore che non con i loro omologhi, quindi in realtà si riescono a costruire dei rapporti molto più funzionali, molto più rispettosi. Ci sono tutta una serie di vantaggi, ma è chiaro, se uno non lo prova, pensa di finire nell'antro delle caverne, invece non ci siamo...</p>	<p>Women typically have good characteristics for servitization:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Psychologists</li> <li>- Active listening</li> <li>- Respectful relations</li> </ul>	<p>Women in B2B</p>
<p>Sì sì, renting, pay per use, ce l'abbiamo. Però non bisogna essere così rigidi nelle categorie. Non è che è vero che se tu hai un contratto pay per use o di renting non vendi la macchina ma vendi la soluzione, in realtà vendi la soluzione anche quando vendi la macchina. Cioè queste categorie ci aiutano a capire cosa è un servizio, cosa non lo è, però oggi anche quando tu compri un'automobile, non compri più solo un'automobile, a prescindere che tu decida di fare un noleggio, di prendere la rata mensile che poi cambi la macchina ogni tre anni, o che tu faccia carsharing o quel diavolo che si è. Ormai comunque anche chi compra ancora tradizionalmente un'automobile si aspetta un servizio a contorno, cioè un prodotto arricchito di tutta una serie di servizi. Quindi in realtà, si esistono delle categorie contrattuali che ti individuano molto bene quando è sicuramente una soluzione, ma attenzione che sei nella soluzione anche quando la categoria contrattuale non sembra parlarti della soluzione. Non so se sono riuscita... anche se il cliente non mi fa un contratto pay per use, e mi compra fisicamente una macchina con l'automazione, un magazzino, un software di gestione, quella è una soluzione pazzesca.</p>	<p>Solutions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renting</li> <li>- Pay per use</li> <li>- Etc.</li> </ul> <p>Even if from the point of view of the contract, there are traditional sales and not "solutions", you still have to provide your customer with a complete solution. The difference is on the payment.</p>	<p>Complex sales</p> <p>Solutions</p>
<p>Sì, alcune macchine particolari, ti ripeto questa ultima che è uscita, quella che auto-apprende, D la propone con un sistema per cui tu paghi una rata mensile che è legata a un output minimo di produzione della macchina. Se la macchina va sotto quel minimo, ti scende improvvisamente la rata e se ne fa carico D del rischio, se tu vai oltre</p>	<p>In Italy, they do have pay per use contract on the machine with ML. Monthly fee based on the output.</p>	<p>Business model</p> <p>Pay per use</p>

<p>quell'output di produzione, devi pagare un tot in più per ogni x di produzione che hai fatto</p>		
<p><i>[Riusciamo a far fronte all'impegno finanziario]</i> Perché abbiamo anche una banca nostra. È per quello che dico che non si può più scindere neanche il discorso finanziario nel B2B. Cioè è tutto talmente interconnesso, anche la finanza, anche il denaro, e quindi cambia completamente il modello di business, però dal punto di vista... le domande che tu mi hai fatto, non erano solo e tanto economiche, come ti cambia il modello di business dal punto di vista economico-finanziario, erano anche organizzative. Allora, dal punto di vista organizzativo, che tu faccia un pay per use puro o che tu venda direttamente, i problemi che ti trovi ad affrontare operativamente sono identici quindi la tua organizzazione deve fare quelle cose, a prescindere che i clienti ti paghino una rata mensile, che possano uscire dal contratto dopo tre anni, oppure che lui se la compra, se la mette nei suoi cespiti e la ammortizzi in dieci anni. Ma dal punto di vista dell'organizzazione, quello che è la delivery che l'organizzazione deve fare è uguale. Poi chiaro, se hai tutta l'entrata hai più sostegno finanziario.</p>	<p>BM change is financially sustainable because they have their own bank.</p> <p>From the organizational point of view, no matter what the contract is and when the customer will pay, you need to provide a complete solution.</p>	<p>Business model change</p> <p>Finance</p> <p>Organization</p>
<p><i>[Sul fatto che passaggio di business model sia possibile solo per aziende piuttosto grandi]</i> No guarda, noi in Italia facciamo il banalissimo renting con una banca italiana con cui cooperiamo. È facilissimo (più o meno), basta trovarsi dei partner e poi chiaramente avere talmente padronanza del proprio business da poter, nel nostro caso, stabilire qual è il valore residuo del prodotto alla fine...</p>	<p>BM change is possible even if you are not such a big group. Find the right partner and know your business so well that you can establish the residual value of the product.</p>	<p>Business model change</p> <p>Finance</p>
<p>Questa macchina qua è stata studiata per eliminare il più possibile l'intervento dell'uomo e ottimizzare tutti i processi. Per cui, anche se io taglio quel foglio di lamiera in un tempo che è di due minuti più elevato, ma se non ho l'uomo con il muletto che deve portare la roba avanti e indietro, alla fine... ci ho guadagnato un sacco di soldi. Il problema è che le persone guardano il dito e non la luna. Quindi anche qui, è un problema culturale, bisogna far ragionare le persone che studi ormai che abbiamo fatto da secoli, dicono che sulle macchine, cioè il tempo di produzione fisico sulla macchina incide per il 18% del tempo totale. L'82% del tempo, sta fuori dalla macchina. Quindi è inutile che tu ti accanisca a tagliare sempre più veloce, se poi dopo c'hai i colli di bottiglia da altre parti, non te ne accorgi ma il problema ce l'hai lo stesso. È come accelerare tra un semaforo e l'altro. Ma se c'hai i semafori e ti devi fermare 200 metri dopo, ma che cazzo acceleri che consumi solo benzina. Quindi, il problema è proprio quello, che è tutto anche lì un tema culturale molto complesso.</p>	<p>The machine involved in the contract was built to optimize processes and reduce human intervention.</p> <p>Cultural issue: you do not need a faster machine, you need to optimize the entire process.</p>	<p>Cultural issue</p> <p>Machine characteristics</p>
<p><i>[Sull'occuparsi dell'intero processo del cliente]</i> Noi ci stiamo occupando di quello. Questi signori qui (<i>struttura di supporto</i>) sono quelli che aiutano a spiegare al cliente non tanto la macchina, le sue funzioni, quanto è veloce...ma anche, attenzione: quanti mulettisti stai usando? Chi stacca i pezzi dalla lamiera? Ma chi fa questo lavoro qua? Ma tu come la porti poi la roba tagliata da qui a là? Cioè il processo proprio all'interno dell'azienda.</p>	<p>The future is to take care of the entire process in order to provide the client with a complete solution</p>	<p>Solutions</p>

## Company B'

Date 9<sup>th</sup> January 2020

Duration 60 minutes

Interviewers Sara Michelotto

Interviewees Service and Solution EEWAA  
Regional Director

<p>Ok, ok...allora partiamo dal primo punto, io sono direttore dei servizi, service and solution, della regione che ha est Europa, Asia occidentale e tutta l'Africa e il middle East. La ragione per cui è stata creata la mia posizione, perché già nella strategia del 2015 era stato identificato tra le 5 iniziative critiche quella di sviluppare il business dei servizi, ovviamente come azienda che ha 75 anni abbiamo già fatto servizi, abbiamo la nostra forza di post-vendita, abbiamo i nostri partners, ecc... però fino ad allora, fino al 2015, quando è stata individuata come priorità, è stata gestita come reattiva, non proattivamente, e come conseguenza la maggior parte del business, la top line legata ai servizi, è sempre stato il business delle parti di ricambio, quindi sostanzialmente del trading, qualcosa di abbastanza tradizionale, non c'è niente di innovativo in quello, mentre tutto il resto è sempre stato considerato un servizio dovuto, in quanto comunque il nostro prodotto è un prodotto premium, se dobbiamo comparare quello che fa la B con quello che fa B', noi siamo premium, la B è più middle market.</p>	<p>Service and solution EEWAA regional director. 2015 strategic plan: develop the business of services Before 2015: mainly spare parts  B': premium market B: middle market</p>	<p>Service strategy  Market positioning</p>
<p>Sì, diciamo che il posizionamento del brand, il tipo di prodotti... in realtà è più il posizionamento, ci sono alcuni prodotti che in realtà B soprattutto nelle applicazioni per utenti piccoli, quindi casalinghi, ha dei prodotti che sono equiparabili a B', però il livello di brand e di posizionamento è sempre stato: B' è il top della gamma. Cos'è successo nel 2015? La prima cosa che è stata attivata come service, diciamo che ci sono due parole chiave [<i>commenti sul fatto che dirà molte parole in inglese perché vive all'estero da troppo tempo e gli sfugge l'italiano, non c'è problema</i>]: per quanto riguarda la missione del service, che sono: <u>commercial differentiator</u>, e in questo senso è un po' quello che già eravamo, si tratta di garantire la soddisfazione del cliente e di fare l'after sales in maniera così eccellente che il nostro brand si differenzia e giustifica il premium. Diciamo che questo già lo facevamo, il fatto di dichiararlo, come si sa, nelle strategie dà una dignità, una consapevolezza... quindi questo è uno, e l'altro è <u>growth engine</u>. Quindi da lì poi è nato il discorso di cominciare proattivamente a vedere lo sviluppo del business. Ma cosa vende il service? Inizialmente, a livello commerciale, il service di 3-4 anni fa si è dato lo scopo di vendere, quello che chiamiamo "service offerings", differenziato dalle spare parts, e questi service offerings sono i più tradizionali, quindi servizi di riparazione presso i nostri workshop o presso i partners, diversi servizi di controllo della macchina, quindi vibrazioni, escursione termica... quindi cose tradizionali, legate al prodotto metal meccanico diciamo, elettrico, del passato, che però costituisce comunque un 80-90% della nostra installed base. Man mano che ci avvicinavamo verso la fine del periodo strategico però ci siamo accorti, no scusami, fino al 2016-17, pur avendo identificato questa strategia, la nostra organizzazione era tale per cui tutte le nostre società di vendita disperse nel mondo, ne abbiamo 56, avevano al loro interno sia</p>	<p>Strategic plan 2015: service as - Commercial differentiator - Growth engine  Service offering: - Spare parts - Repair and maintenance - Monitoring</p>	<p>Service strategy  Service offering</p>
<p>Il nostro canale tradizionale di vendite è organizzato con la maggior parte di distributori, non abbiamo le agenzie come la B in Italia... Sì, quindi noi sostanzialmente abbiamo... tradizionalmente B' arriva in un Paese con una struttura relativamente piccola, quindi un ufficio di</p>	<p>Indirect sales, mainly distributors.</p>	<p>Sales structure</p>

<p>rappresentanza o magari una legal entity e vende tramite distributori la maggior parte dei prodotti, quindi non ha il contatto diretto con l'end user ma vende tramite distributori. Poi, pian piano che si sviluppano queste aziende, cosa fanno? Individuano magari distributori differenziati per geografia o per segmento, o entrambi. Quindi facciamo l'esempio di un paese come la Cina, abbiamo centinaia di distributori, che però hanno dei contratti nei quali noi stabiliamo che possono vendere in specifiche città e solo specifiche tipologie di prodotti che appartengono a specifiche categorie di segmenti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lack of direct contact with the end user</li> <li>- B' set the terms (segments of products, geographic area)</li> <li>- Minimize sales costs</li> </ul>	
<p>In questo modo noi minimizziamo... cioè è una soluzione per minimizzare i costi di vendita, perché altrimenti dobbiamo assumere centinaia di persone in ogni mercato.</p> <p>Ah, il canale dei servizi, solitamente, è costituito dalla nostra workforce, diciamo che facciamo l'esempio qui dello UAE, abbiamo 6 persone che lavorano all'interno dell'azienda, ma abbiamo una rete di partners per cui ovviamente 6 persone non sono sufficienti per essere sempre disponibili e coprire tutte le richieste, quindi i nostri partners vengono autorizzati da noi e hanno la possibilità di essere chiamati dai clienti e servirli, riparare, eccetera. Quindi il canale dei servizi ha sempre seguito un po' l'organizzazione delle vendite, il canale con cui arriviamo al mercato diciamo. Tant'è che solitamente nei mercati più tradizionali c'è stata sempre la dinamica per cui all'inizio della storia di qualsiasi paese, i maggiori distributori erano anche autorizzati a diventare service partner. Ovviamente nell'accezione precedente del service, quindi service come commercial differentiator, questo è decisamente utile perché minimizza i costi, dà la possibilità ai partner di essere, diciamo di offrire un'unica soluzione ai clienti, perché se hanno un problema tecnico possono andare da loro, e quindi diciamo che è più facile da gestire. Nella forma tradizionale, ovviamente, quello che veniva richiesto all'organizzazione service, era di avere un service manager molto tecnico, molto capace, rispettato dai partners, sempre pronto a servirli e a risolvere i problemi, e una forza riportante al service manager che però non deve essere nient'altro che ruoli tecnici, nient'altro.</p> <p>Quello che è successo da allora ad oggi è che, man mano che... dal 2015, quando avevamo dichiarato questa iniziativa strategica, man mano che ci avvicinavamo ai giorni d'oggi, ci siamo resi conto che però con tale organizzazione era molto difficile se non impossibile crescere al di là del business tradizionale, quindi non riuscivamo a vendere servizi di manutenzione, service contracts, eccetera, perché i nostri interlocutori erano i distributori, che erano anche service partners. Sostanzialmente eravamo individuati come coloro che stavano cercando di competere direttamente con i nostri partners. Quindi sia internamente, nell'organizzazione interna, ma anche esternamente, questo risultava difficile, infatti all'inizio non si raggiungevano risultati.</p> <p>L'altro elemento era che non c'erano persone all'interno del service motivate o competenti per vendere, per la vendita del service.</p>	<p>Service salesforce: UAE example: 6 people directly working directly for the company + partner network</p> <p>Service has always "followed" the sales organization, main distributors are often authorized as service partners. Service was intended as commercial differentiator only (this minimizes costs for B').</p> <p>Service manager: technical skills, recognized by the partners, problem-solver.</p> <p>2015: new service concept</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wrong point of contact (distributor instead of end-user)</li> <li>- internal competition with distributors</li> <li>- lack of motivation</li> <li>- lack of commercial skills + owner of a P&amp;L</li> </ul> <p>Traditional sales very product-centred, struggling with service intangibility</p>	<p>Service salesforce</p> <p>Service organization</p> <p>Capabilities required</p> <p>Service challenges</p>
<p>Ok, una carenza quindi di competenze commerciali?</p>		
<p>Esatto, è stata proprio evidente di competenze non solo commerciali, ma anche... da un giorno all'altro abbiamo chiesto ai nostri country service manager di essere da tecnici esperti, di diventare anche proprietari di un profit and loss, proprietari di un centro di vendita, che ovviamente non faceva parte delle competenze per cui erano stati assunti in passato o che avevano costruito durante gli anni.</p> <p>Dall'altra parte, se vediamo i nostri venditori classici, si sono specializzati e sono sempre stati assunti per essere esperti di prodotti, prodotti tangibili, solidi, e in più la natura del prodotto di servizio,</p>		

<p>permettami questo giro di parole, è che è intangibile e soprattutto richiede una conoscenza dell'end-user</p>		
<p>Noi siamo organizzati per distribuzione. Quindi il venditore classico, i venditori più di successo nell'accezione tradizionale, sono coloro che riescono ad aiutare il distributore ad acquistare di più e a vendere di più, quindi non c'è l'interesse a nutrire e a crescere un rapporto con l'end user, anzi c'è sempre stata l'attenzione a non sbilanciarsi troppo con gli end-user per non creare dissapori con il distributore.</p> <p>Quindi le competenze, da un lato ci sono forti competenze commerciali, ma a livello di gestione, vorrei dire più di gestione del canale e di conoscenza del prodotto tangibile, dall'altra hai una conoscenza del prodotto, mancanza di competenze commerciali manageriali e di mercato, di campo, e in più la mancanza di canale, perché il più delle volte il canale è overlapping con il canale di distribuzione.</p> <p>Quindi c'era questa situazione qui. Giunti al 2017, è stato deciso da parte di B' una cosa che per un'azienda come B' che, vai a cercare un'azienda che, come tutte le aziende danesi, molto tradizionalista e molto conservatrice, perché il mercato delle pompe non è un mercato innovativo, è un mercato dove sì, c'è l'innovazione tecnologica ma a livello di business model è molto lento a recepire l'innovazione, è stato deciso di separare l'organizzazione di vendite con l'organizzazione di servizi, con il chiaro mandato che l'organizzazione dei servizi doveva own un P&amp;L e avere questo scopo di crescere il business dei service offerings e quindi questa è stata la prima decisione che sostanzialmente dimostrava...</p>	<p>Salespeople goal: support the distributor buying (and re-selling) more products</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- no interest in relationship nurturance</li> <li>- no contact with end-users (distributor's domain)</li> <li>- lack of market knowledge, channel overlapping with distribution</li> </ul> <p>2017: separation service-product to foster service business</p>	<p>Sales challenges</p> <p>Two parallel structures</p>
<p>Il compromesso è stato, perché bisogna anche considerare questo, creare una società separata, in un'azienda che ha 56 paesi, da un giorno all'altro, significava aggiungere un considerevole aumento di costi. Quindi quello che è stato deciso è stato di creare una verticalizzazione, quindi una performance unit, quindi io ad esempio sono locato in questa regione, dove c'è anche la regione di vendite di pompe, non riporto al direttore vendite ma riporto direttamente al vice-president del service. Però io non sono equiparato a livello gerarchico o di trattamento, con il responsabile di vendite delle pompe, perché comunque il livello di business è diciamo uno a dieci. Quindi se noi mettiamo insieme tutto il volume di vendite dei servizi adesso, è il 10% del totale a livello di top line. Se guardiamo alla profittabilità, ovviamente il business dei servizi è molto più profittevole del business tradizionale, questa è una cosa che penso...</p> <p>Quello che abbiamo notato è che a livello di trading, spare parts, quella parte lì è arrivata globalmente, sta arrivando vicino a un 50 e 50, in questa parte del mondo, dove siamo un pochettino più indietro, siamo ancora al 30%, però l'idea è che probabilmente riusciamo ad arrivare a 50 e 50, ovviamente con due tipi di profittabilità molto diverse, perché le spare parts hanno una profittabilità molto alta, mentre i servizi non necessariamente arrivano alla stessa profittabilità, ma tutto sommato, se mettiamo tutto insieme...</p>	<p>Not a real separate entity, but verticalization inside the group.</p> <p>Service revenues: 10% of total revenues (but of course better margins) Spare parts revenues: 50% of total service revenues (globally, while in EEWAA it is 70%)</p> <p>Spare parts profitability is generally higher than other services one.</p>	<p>Service structure</p> <p>Service revenues and profitability</p>
<p>Un'altra cosa da dire, tra l'altro io sono arrivato proprio quando in questa parte del mondo abbiamo identificato come mercati prioritari tre paesi: gli Emirati Arabi, l'Arabia Saudita e la Turchia. Cos'abbiamo fatto? Abbiamo sviluppato un programma che si chiama "commercializing service" e durante questo programma abbiamo identificato le maggiori iniziative che dovevamo intraprendere in modo da cambiare il passo, perché sostanzialmente fino a due anni fa vendevamo solo spare parts. Allora ovviamente una cosa che è successa, la prima cosa che abbiamo fatto, abbiamo identificato la necessità di... Alcuni punti chiave: uno è intanto quello di identificare il nostro canale. Quindi in molti casi siamo</p>	<p>EEWAA: strategic priority to Emirates, Saudi Arabia, Turkey.</p> <p>"Commercializing service" program to identify actions to be taken in order to foster service.</p>	<p>Service development</p> <p>Service challenges</p>



<p>andati a rivedere le relazioni con i nostri partners e abbiamo notato che i paesi che hanno più facilità a sviluppare i mercati dei servizi sono quelli dove non andiamo, non c'è overlapping tra distributori e service partners. Per dirla in maniera molto semplice, i service partner puri sono necessariamente aziende medio-piccole che non hanno un gran potere contrattuale o di immagine di fronte agli end-user e questo ci permette di bypassarli, di rappresentare B' direttamente ed eventualmente di utilizzarli come subcontractors. In quel caso lì è più semplice. In paesi dove in realtà i service partner sono distributori anche molto importanti, nasce il conflitto con la rete vendita perché appunto c'è il rischio di dare l'impressione che vogliamo rubare la relazione con il cliente, quindi quella è un po' la dialettica che è successa. Questa è una cosa, il canale. L'altra cosa è stata la necessità di rivedere la nostra leadership, perché come stavo dicendo prima, alcuni service manager non possono, non sono riusciti a trasformare le loro competenze, ad arricchire le loro competenze se vogliamo dire.</p>	<p>Reconsider partnerships, service business development easier where there is no overlapping between distributor and service.</p> <p>Reconsider leadership. Different role of the service manager. Some of them have not been able to adapt their competences, thus have been re-assigned as technical manager</p>	
<p>Abbiamo assunto dei service sales engineers, quindi persone dedicate alla vendita dei servizi e abbiamo creato delle aree, sovranazionali, con più nazioni, degli area service managers.</p> <p>Allora, che competenze andiamo a cercare per questi area service manager o che tipo di aziende andiamo a targettare per assumere le persone giuste? Sono, in molti casi non andiamo a cercare persone che lavorano già nel mercato delle pompe, a meno che non siano specifiche aziende che sono già più avanti a livello di service journey, e ci sono alcuni brand che sono già più avanti. Questo per gli area service manager, perché se ci pensiamo è una cosa molto delicata perché dobbiamo assumere gente che ha una forza competenza tecnica ma che allo stesso tempo ha già sviluppato mercati e business, e devo dire che questa è una delle cose più difficili da trovare nel mercato.</p>	<p>New roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- service manager vs technical manager</li> <li>- service sales engineers</li> </ul> <p>New service managers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pump industry experience only if in specific companies</li> <li>- service experience</li> <li>- business developers</li> <li>- technical skills work as accelerator</li> <li>- managerial skills</li> </ul> <p>Service engineers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- commercial skills</li> <li>- service experience</li> <li>- not necessarily technical experience</li> </ul>	<p>Service roles</p> <p>Service capabilities</p>
<p>Quindi la priorità va alla capacità di sviluppare la parte di servizio, di nuovo business, rispetto alle competenze tecniche, che immagino possano essere acquisite più facilmente in un certo senso</p>		
<p>In realtà, quello che io ho notato è che sicuramente l'acceleratore, le aree che hanno più successo nella mia regione, sono quelle dove ho trovato degli area manager che sicuramente vengono da aziende che hanno un forte business nel service, ma che sono comunque nel tecnico. Quindi la competenza non è solo quella, a parte che gli area service manager non sono poi quelli che firmano i contratti ma sono soprattutto quelli che riescono a gestire bene la struttura, quindi che hanno sia un occhio per il business development ma che soprattutto hanno un occhio per l'efficienza, perché dobbiamo fare in modo di gestire bene la nostra forza tecnica. I service e l'engineer invece sono, possono anche essere puri commerciali, quindi non necessariamente tecnici, ma devono venire da aziende che hanno, che vendono soprattutto servizi. Quindi è molto... è stata una grande scoperta perché alcuni di loro... inizialmente assumevamo gente che sapeva di pompe, ma questo non...</p>		
<p>Esatto, hanno presentato gli stessi limiti che la maggioranza della nostra forza vendita delle pompe che, prima di tutto: vendere servizi richiede, almeno all'inizio, i tempi sono più lunghi. I valori medi per ordine sono più bassi. E quindi uno che è abituato a fare trading, c'è proprio un discorso di tempistiche diverse, quindi i commerciali che sono legati a un trading tradizionale, diciamo quello che chiamavamo box products, non riescono facilmente a motivarsi o trasformarsi in chiave di servizi perché le tempistiche sono diverse, i valori sono diversi, quindi diciamo c'è anche quella componente di motivazione che viene a mancare, e non solo, c'è anche tutto un discorso legato ai business model, perché il business model legato ai servizi è "valori più bassi, ma ricorrenti",</p>	<p>They started hiring people from the pump industry, but they presented the same limits of the traditional salesforce:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- different timings</li> <li>- different motivation</li> <li>- different business model (lower</li> </ul>	<p>Traditional sales</p>

<p>mentre il business model legato al trading è “valori molto alti, ma ordini più cadenzati”, no? Quindi c’è tutto un discorso di gestione del cliente che cambia sostanzialmente, il prezzo non diventa più la cosa più importante, quello che è importante è creare un offering che sia tailor-made, quindi ci sono proprio una serie di competenze nelle differenze ma anche nel modo di fare business che fanno sì che sia molto difficile andare a individuare i giusti service sales.</p> <p>Per quanto riguarda le tipologie di clienti, noi abbiamo in B’ una bellissima e direi abbastanza completa a livello di quello che noi chiamiamo personas, non so se è un termine che...</p>	<p>recurrent vs higher diluted)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- different customer management</li> </ul>	
<p>Ecco, quindi abbiamo individuato che in realtà le personas che sono identificate precedentemente dal marketing diciamo relativo al mercato trading, diciamo così, e le personas che abbiamo considerato relevant per il business del service, non ci sono personas nuove nel business del service, sono simili ma ce ne sono meno. Ma quello che è più importante da considerare è che noi ci concentriamo sulle personas, i nostri buyers, i nostri veri customer di riferimento, quelli che dovrebbero firmare il contratto con noi, non sono quelli che solitamente comprano le pompe da noi, sono gli user, ma non sono i buyer nella prospettiva del prodotto, mentre nella prospettiva del servizio sono i buyer del service. Quindi, proprio un’ora fa tra l’altro abbiamo fatto un meeting con il marketing perché abbiamo iniziato già l’anno scorso alcune attività di marketing sui social e la prima attività che abbiamo fatto è stata quella di identificare quali sono le personas di riferimento e che tipo di messaggio dobbiamo fare perché ci siamo trovati di fronte a una totale mancanza di database di clienti relevant per il service, non ne abbiamo, non abbiamo database. Quindi stiamo inventando adesso la nostra strategia di marketing sui social. Quindi diciamo i clienti o le tipologie di clienti che noi stiamo identificando sono i facility managers, maintenance managers, non c’è niente di difficile o di originale in questo, solo che per noi è una presa di coscienza.</p>	<p>Highly defined customer personas not relevant for the service business.</p> <p>Different target customer wrt sales organization (distributor vs end-user)</p> <p>Service personas similar but fewer.</p> <p>Social marketing activities started last year. Lack of relevant database (→ personas identification: facility managers, maintenance managers...)</p>	<p>Personas</p> <p>Target customer</p> <p>Social marketing</p>
<p>Esattamente, quindi diciamo così, ci siamo posti questa domanda: se dobbiamo avvicinare questo tipo di personas, che messaggio dobbiamo dargli? E quindi abbiamo utilizzato una serie di, siamo proprio all’inizio, abbiamo fatto due wave di campagne su LinkedIn e Facebook, e poi abbiamo l’email marketing, dove praticamente abbiamo identificato una serie di database che avevamo già, li abbiamo puliti, non solo per essere compliant con il GDPR, ma anche li abbiamo puliti in base ai job roles, abbiamo cercato proprio di identificare le personas, devo dire che a livello di... abbiamo speso mi sembra alla prima wave circa 10 mila dollari e abbiamo identificato soprattutto i facility managers in Sudafrica, Turchia e Saudi Arabia. Non abbiamo ricevuto così tanti ritorni, quindi ci siamo domandati che tipo di messaggio dobbiamo mettere per avere un minimo di engagement e abbiamo deciso di focalizzarci su una cosa che si chiama “energy check”. L’energy check sostanzialmente è una visita dove i nostri tecnici vanno nella pump room, prendono sommariamente i valori di consumo, indipendentemente che i prodotti siano nostri o di competitors, e fanno una simulazione di quanta energia si potrebbe risparmiare se quei prodotti venissero sostituiti dai prodotti B’, e quella li è a livello molto semplice, in 3-4 giorni si può mandare un report, e quello è un modo per noi di entrare fisicamente dal cliente e incominciare a stabilire un rapporto, una relazione. Ovviamente se riusciamo a vendere dei prodotti siamo più che contenti, ma il nostro scopo è anche quello di riuscire a parlare con l’end user per vedere se possiamo utilizzare le loro soluzioni, se possiamo vendergli un service offering, eccetera eccetera.</p>	<p>Initial stage of their social media marketing strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- content identification</li> <li>- 2 waves on In and FB</li> <li>- Email marketing (revised database)</li> </ul> <p>2 campaigns: \$10 000, targeting South Africa, Turkey and Saudi Arabia facility managers promoting the “Energy check”</p> <p>1<sup>st</sup> aim: contact establishment</p> <p>2<sup>nd</sup>: product selling</p>	<p>Social media strategy</p> <p>Social media goals</p>

<p>Quello che abbiamo notato poi, vedo qui che chiedi le metriche che hanno più successo, in realtà stiamo notando, però queste sono seconde wave quindi può essere che cambieranno le nostre percezioni in futuro, ma abbiamo notato che, secondo me anche contro intuitivamente, facebook ha avuto per ora più successo che LinkedIn. E ci siamo domandati anche il perché, una delle conclusioni o delle cose che vogliamo provare adesso è che in realtà noi abbiamo postato come B' in LinkedIn e in Facebook, però non abbiamo rilanciato questa cosa come individual users</p> <p>Infatti, abbiamo deciso di chiedere ad alcuni colleghi che sappiamo essere più, avere i migliori, che hanno ruoli più di influencers, abbiamo alcuni application engineers che hanno più contatti perché sono quelli che poi fanno i discorsi e le presentazioni nelle fiere, nei customer events, abbiamo qualche GM e qualche venditore particolarmente attivo, ma in generale è più il ruolo di quelli che non vengono percepiti come venditori, quelli che vengono ammirati all'interno dell'azienda per le loro conoscenze, che non sono di solito quelli che ti scontano prezzi, e gli abbiamo chiesto da oggi in poi di postare specifici messaggi, e quella è stata la nostra decisione. Ovviamente non posso dire i risultati perché per adesso non li abbiamo ancora</p>	<p>FB more successful than In. Perception that might change.</p> <p>Insight: share contents from individual profiles of "internal influencers"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Application engineers (trade fairs, speeches)</li> <li>- General managers</li> <li>- Some salespersons particularly active</li> <li>- Other remarkable people</li> </ul> <p>Just started, no results.</p>	<p>Social media success</p> <p>Influencer marketing</p>
<p>Mmm... Direi che uno delle nostre challenge adesso è che non abbiamo ancora sviluppato abbastanza contenuti, o meglio, i contenuti che abbiamo sviluppato finora sono contenuti soprattutto per i prodotti di service offerings ma comunque tradizionali, per dirla molto semplicemente, è difficile, non è così interessante a nostro avviso pubblicizzare le riparazioni, tutti sappiamo che ci sono le riparazioni. Quindi stiamo cercando dei messaggi che ci differenzino, e questo è per i service offerings tradizionali. Ora, una cosa che proprio fa parte della trasformazione di B' è che il concetto di "as a service" è entrato man mano nelle nostre strategie a partire dal momento in cui abbiamo separato l'organizzazione. Già nel 2016 abbiamo cominciato una trasformazione digitale, tant'è che in B' abbiamo un ufficio che si chiama Digital Transformation Office, che è un ufficio che si occupa proprio di creare offerings digitali o di creare, di siglare delle partnership con dei partner che hanno già dei ruoli attivi nel mercato del digitale. Dicevo che la parola "digitale" è un po' inflazionata, quindi vado un po' più specifico... c'è una soluzione che noi adesso abbiamo identificato tramite un nostro partner che si chiama B' Machine Health e quindi è stato sviluppato da una software house americana che vende una soluzione per cui è possibile monitorare le condizioni della macchina, qualsiasi macchina rotante, quindi le pompe o qualsiasi altra macchina. Quello che abbiamo fatto adesso è che abbiamo deciso che quest'anno dobbiamo arrivare a non mi ricordo, tipo 6000 macchine connesse, e abbiamo proprio creato dei fondi solamente per quello che chiamiamo digital service sales. E quindi non solo, come dicevo prima, qualcuno che ha già sviluppato servizi, ma adesso stiamo creando una task force per il business service perché c'è un livello di competenze e di complicazione ancora maggiore. Quindi diciamo che questo forse fa parte dell'altra sezione di domande, della sales transformation?</p>	<p>Main current social media challenge: content development</p> <p>Differentiate contents for service offerings, foster the "as a service" concept entered in their strategy.</p> <p>Digital Transformation Office:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Signs partnerships</li> <li>- Creates digital offerings</li> </ul> <p>Goal 2020: 6000 connected machines</p> <p>Task force for business service</p>	<p>Social media challenges</p> <p>Digital transformation Partnerships</p> <p>Connected products</p>

<p>Proprio l'anno scorso... stiamo facendo così: in realtà noi in questo momento abbiamo un programma che si chiama Power Up, abbiamo identificato alcuni talenti e focalizzato questo programma proprio sulle offerte digitali. Già l'anno scorso abbiamo avuto una prima wave di questo programma, abbiamo identificato globalmente sette persone e le abbiamo ingaggiate per dei progetti di sviluppo di piloti digitali, però parliamo di sette in un'organizzazione di 1500 persone, quindi non è sufficiente. Quest'anno, visto il successo di questo programma abbiamo aumentato i posti disponibili a 20, nel frattempo però appunto adesso stiamo assumendo 20 persone per 4 nazioni diverse per vendere i prodotti digitali, quindi stiamo andando per entrambe le strade... e questo è solamente per i venditori ovviamente. C'è tutto un aspetto delle competenze che va oltre l'aspetto commerciale che noi chiamiamo customer success management quindi stiamo creando anche uno spazio a livello organizzativo che non è occupato da colui che vende né da colui che garantisce che il sistema funzioni, ma è occupato da qualcuno che ha solamente lo scopo di garantire l'upselling, soluzioni di valore maggiore, ma soprattutto di customer retention, è per questo che si chiama customer success manager, perché ha lo scopo di avere il più alto numero possibile di rinnovo della subscription.</p> <p>Si avvicina molto a quello che è, se noi vediamo le software house vendono delle soluzioni software, c'è sempre la persona che, all'inizio sigli il contratto, ma poi la persona che ti segue nell'utilizzo del prodotto, nello sviluppo delle potenzialità, è qualcun altro, che è quindi qualcuno che ha interesse alla soddisfazione del cliente, ha interesse a mantenere...</p>	<p>Both training and hiring. "Power up" program last year involved 7 talents, in 2020 opened to 20 people. Meanwhile: 20 people hired in 4 countries to sell digital products.</p> <p>Apart from commercial skills, "customer success management".</p> <p>New organizational role to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grant upselling</li> <li>- Increase customer retention</li> <li>- Support the customer throughout the service offering</li> </ul>	<p>Training program</p> <p>Hiring</p> <p>Service skills</p>
<p>Sì, no, abbiamo tutto digitale, anzi è stato uno sforzo di parecchi anni addietro. E comunque noi abbiamo il CRM, gestiamo la pipeline online, abbiamo la visualizzazione di tutte le pipeline con lead rate... a livello di strumenti siamo più che digitalizzati sotto quel punto di vista, la trasformazione l'abbiamo già fatta dieci anni fa</p>	<p>Digital transformation already occurred ten years ago</p>	<p>DT</p>
<p>Ne stiamo provando di tutte le sorti! Noi adesso stiamo provando performance based contracts, quindi contratti in cui invece di dare, di vendere la proprietà del prodotto, teniamo la proprietà del prodotto ma fatturiamo in maniera ricorrente, adesso stiamo provando i saving in energia, ma vogliamo arrivare addirittura al volume di acqua. Però sono cose abbastanza pilot in questo momento. Una cosa che non avevo detto prima è che una delle difficoltà non è solo la competenza del venditore, ma anche la capacità dell'azienda di gestire modelli di business innovativi, che non si basano sulla one time transaction. B'è un'azienda che è basata sulla one time transaction, abbiamo molta difficoltà a trattare il nostro sistema, il nostro financial system, per recurrent revenues. Tant'è che proprio due giorni fa il nostro CFO ha mandato una mail, non so se sono cose confidenziali in realtà, però comunque il nome di questa azienda non è confidenziale, si chiama Zuora, quest'azienda qui è un'azienda con cui siamo entrati in partnership per gestire la fatturazione di subscription. Quindi diciamo che la trasformazione digitale poi va a investire tutte le componenti dell'azienda, sicuramente la parte finanziaria ma non solo, perché dobbiamo essere in grado di diventare più flessibili e dobbiamo trasformare anche la nostra organizzazione interna per garantire un certo modello di business. Volevo aggiungere anche questa informazione perché la trovo molto interessante.</p>	<p>Piloting new business models based on recurrent revenues:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renting</li> <li>- Performance based contracts</li> </ul> <p>Challenges of new BM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendors' skills</li> <li>- Company ability to manage different streams of revenues</li> <li>- Internal flexibility</li> </ul> <p>Solution: partnerships with specialized companies (e.g. Zuora for subscriptions management)</p>	<p>New business models</p> <p>BM challenges</p> <p>Partnerships</p>

<p>Beh sicuramente l'ispirazione per queste cose nuove viene solo nel momento in cui abbiamo identificato un buon dialogo con clienti interni. Abbiamo fatto pochissime acquisizioni per quanto riguarda i prodotti dei servizi, abbiamo scelto la strada delle partnership perché abbiamo la coscienza che in realtà un'acquisizione, come merger &amp; acquisition, andrebbe a... allora, mettiamola così, il prerequisito è che molte di queste soluzioni sono molto innovative e sono di solito soluzioni sviluppate da startup. Quindi, da aziende o piccole società che sono ancora gestite in maniera molto artigianale, e il rischio dell'acquisizione è di perdere quelle risorse che sono state la forza motrice della creazione di quella soluzione. Quindi quello che stiamo facendo è di essere molto attenti alle partnership, quindi diventare investitori parziali, questo è uno dei canali per trovare nuovi business model. Ovviamente sono legati alla soluzione che l'azienda propone. Questa è una, l'altro canale è sicuramente, diciamo che siamo in una fase noi stessi, a livello di servizi, in una fase di startup, siamo molto aperti. Mentre la parte di creazione dei prodotti è molto più istituzionalizzata, quindi se un venditore ha un'idea per un prodotto, deve sottometerla al segmento, eccetera, e ci possono mettere anni prima che qualcosa venga fuori, a meno che non sia proprio una piccola variazione. Ma quando si tratta di servizi, chiunque può venire con un'idea e provarla sul cliente che la sta chiedendo. Quindi c'è una maggiore velocità, mai vista per un'azienda come la nostra, nell'elaborare una soluzione. Quindi siamo sicuramente in una fase in cui l'ispirazione può arrivare un po' da chiunque, può arrivare dal venditore, come può arrivare dal dialogo con un cliente esterno, come può arrivare dal copiare un competitor che è già più avanti. Per esempio, il modello del rental... è un modello di business che in realtà uno dei nostri maggiori competitor ha già sviluppato anche in maniera abbastanza pesante. Non pensiamo che sia per noi, per il tipo di trasformazione che stiamo vivendo, non pensiamo che sia necessario investire a livello di gruppo su quello, ma lasciamo la libertà alle diverse società di eventualmente fare qualcosa a riguardo. Però per esempio i performance based contracts sono qualcosa in cui crediamo e stiamo creando i presupposti anche a livello di procedure e processi per sostenere recurrent revenues.</p>	<p>New business models experimented only when there is a well-established dialogue with the customer involved.</p> <p>Service development:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerships (preferred to M&amp;A) maintain the innovative start-up environment</li> <li>- Anyone inside the company can propose to test a specific solution with a certain client</li> <li>- Inspired by third-parties or competitors</li> </ul> <p>Less formalized than product development, faster</p> <p>No group investments, freedom to test different strategies.</p> <p>They bet on performance-based contracts and are trying to support this change</p>	<p>Customer involvement</p> <p>Service development</p> <p>Performance-based contracts</p>
<p>Chi gestisce i profili sostanzialmente? Allora, è un po' una matrix, noi siamo organizzati per molte matrici. Allora, se noi partiamo da com'è organizzato il management, c'è un chief marketing officer, che ha la responsabilità del marketing e dei segmenti. All'interno di ogni regione c'è un marketing manager che riporta al regional director ma che come dotted line riporta a qualcuno nel gruppo. Quindi sostanzialmente ci sono una serie di guideline che raramente non vengono rispettate. A livello di branding, quindi come si usa il logo, quali sono le parole da utilizzare... lì non ci sono santi, c'è un branding</p> <p>Ci sono sempre di più delle direttive corporate, c'è molta molta centralizzazione e molto controllo. Ovviamente poi c'è sempre qualche flavour locale per magari qualche contest eccetera, ma se sono delle campagne, le campagne vengono sempre decise a livello centralizzato e poi vengono spinte giù e magari si cambiano alcune foto, si adatta il contenuto, ma le campagne...</p>	<p>Matrix organization</p> <p>Social media management: corporate guidelines, clear branding strategy, high levels of control and centralization.</p> <p>Local flavours are there, but every campaign is decided from the HQ.</p>	<p>Social media usage</p>

## Company C'

Date 12<sup>th</sup> January 2020

Duration 10 minutes

Interviewers Sara Michelotto

Interviewees Digital Communication Things

L'obiettivo perseguito dall'azienda è fino ad ora la condivisione e la visibilità di prodotti e servizi a tema digitale, per dare spazio alle ultime attività e ai progetti portati avanti dal gruppo.	Social media to share digital projects	Social media usage
Al momento si stanno ancora costruendo tutti i materiali di comunicazione e vendite (brochure, video, PPT, listini...) che serviranno a promuovere i singoli prodotti. I canali digitali sono sicuramente utili ad incrementare le vendite dei nostri servizi 4.0 ma i prodotti che vendiamo hanno una complessità tale che la promozione attraverso i canali social trova scarsa importanza nella vendita o nella chiusura di un contratto. Vi è una buona interazione che riusciamo a tracciare attraverso le azioni effettuate tramite i post.	Still working on digitalization.  Complex products, low impact of social media  Good engagement	Social media impact
Il social più adatto al nostro core business è senza dubbio LinkedIn. Al momento, data la complessità aziendale, il numero di persone coinvolte nella stesura e gestione del piano editoriale e alla mia visione limitata relativa solo ai prodotti digital, mi risulta difficile calcolare un ROI generale.	LinkedIn as preferred social media  Hard to measure the return on investment	Social media usage
Utilizziamo metodi qualitativi. Attraverso la piattaforma social Loomly, attraverso cui creiamo e gestiamo il piano editoriale, abbiamo la possibilità di schedare i post su LinkedIn, Facebook e procedere tramite sponsorizzazioni (LinkedIn, Facebook e Instagram). Abbiamo inoltre la possibilità di vedere e approfondire gli analytics di ogni post.	Success measured through qualitative methods	Social media usage
Si la forza vendita è dotata di tablet con installate diverse applicazioni per accedere a brochure digitali, technical sheets, video e modelli 3d digitali delle macchine per una navigazione interattiva dei prodotti e dei servizi per una più facile interazione con i clienti e la condivisione di informazioni.	Sales people provided with tablets to show products and advanced service	Digital tools
Non siamo in grado di monitorare quello che fa la nostra forza vendita sui social media	Salesforce control on social media	Personal usage
Certamente, nel processo di vendita e coinvolgimento cliente, laddove si trovino a cooperare un account senior e uno junior, un programma di reverse mentoring potrebbe essere più che utile.	Reverse mentoring to integrate digital skills with experience	Reverse mentoring

## References

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: Examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(1), 27-41.
- Albers, S., Raman, K., & Lee, N. (2015). Trends in optimization models of sales force management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(4), 275-291.
- Andersson, S., & Wikström, N. (2017). Why and how are social media used in a B2B context, and which stakeholders are involved?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1098-1108.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2019). The New Role of Client: From Ownership to Value Co-creation. In *The Road to Servitization* (pp. 31-54). Springer, Cham.
- Baines, T., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017). Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 256-278.
- Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363-371.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., & Pagano, A. (2017). Social media as a resource in SMEs' sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 693-709.
- Burger, T., Ganz, W., Pezzotta, G., & Rapaccini, M. (2011). Service development for product services: a maturity model and a field research. In *2011 RESER Conference. Productivity of Services Next Gen-Beyond Output/Input. Hamburg, Germany, 7.-10. September 2011.*. Fraunhofer Verlag.
- Burger, T., Kim, K. J., & Meiren, T. (2012). A structured test approach for service concepts. In *Technological Applications and Advancements in Service Science, Management, and Engineering* (pp. 295-305). IGI Global.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative science quarterly*, 49(2), 173-208.
- Corsaro, D. (2018). *Gestire la sales transformation: Tra human e digital*. FrancoAngeli.
- Coughlan, A. T., & Joseph, K. (2012). 26 sales force compensation: research insights and research potential. *Handbook on business to business marketing*, 473.
- Cuevas, J. M. (2018). The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, 69, 198-208.
- DelVecchio, S. (2009). Baby boomers and Generation X industrial salespeople: generational divide or convergence?. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(5).

- Dinana, H. O. (2019). Insight-Driven Sales Management. In *Sales Management-A Modern Perspective*. IntechOpen.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management journal*, 31(3), 488-511.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European management journal*, 23(1), 14-26.
- Gebauer, H., Paiola, M., & Saccani, N. (2013). Characterizing service networks for moving from products to solutions. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 31-46.
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Gronroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (Vol. 3). Chichester: Wiley.
- Hasselblatt, M., Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Nickell, D. (2018). Modeling manufacturer's capabilities for the Internet of Things. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Holliman, G. and Rowley, J. (2014), "Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 No. 4, pp. 269-293.
- Huang, L. (2018). Creating and Delivering Sustainable Customer Solutions: On Organizing Capabilities in the Era of Servitization'. *Organizing Marketing and Sales*. Emerald Publishing Limited, 223-239.
- Huikkola, T., Kohtamäki, M., & Rabetino, R. (2016). Resource Realignment in Servitization: A study of successful service providers explores how manufacturers modify their resource bases in transitioning to service-oriented offerings. *Research-Technology Management*, 59(4), 30-39.
- Huikkola, T., & Kohtamäki, M. (2017). Solution providers' strategic capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 752-770.
- Hunter, G. K. (2019). On conceptualizing, measuring, and managing augmented technology use in business-to-business sales contexts. *Journal of Business Research*, 105, 201-213.
- Hwang, H., Jung, T., & Suh, E. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *Expert systems with applications*, 26(2), 181-188.
- Järvinen, J., Tollinen, A., Karjaluo, H., & Jayawardhena, C. (2012). Digital and social media marketing usage in B2B industrial section. *Marketing Management Journal*, 22(2).
- Karjaluo, H., Ulkuniemi, P., Huotari, L., Saraniemi, S., & Mäläskä, M. (2015). Analysis of content creation in social media by B2B companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kienzler, M., Kindström, D., & Brashear-Alejandro, T. (2019). Value-based selling: a multi-component exploration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 360-373.



- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Alejandro, T. B. (2015). Adding services to product-based portfolios: An exploration of the implications for the sales function. *Journal of Service Management*, 26(3), 372-393.
- Kohtamäki, M., Parida, V., Patel, P. C., & Gebauer, H. (2020). The relationship between digitalization and servitization: The role of servitization in capturing the financial potential of digitalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119804.
- Kohtamäki, Marko, Suvi Einola, and Rodrigo Rabetino. "Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization." *International Journal of Production Economics* (2020): 107619.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., Kamp, B., & Parry, G. (2017). Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*, 60, 4-10.
- Kowalkowski, C., & Ulaga, W. (2017). *Service strategy in action: A practical guide for growing your B2B service and solution business*. Service Strategy Press.
- Kreye, M. E. (2019). Does a more complex service offering increase uncertainty in operations?. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(1), 75-93.
- Küster, I., & Canales, P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 273-285.
- Leminen, S., Rajahonka, M., Westerlund, M., & Siuruainen, R. (2015). Ecosystem business models for the Internet of things. *Internet of Things Finland*, 1, 10-13.
- Liu, X. (2019). Analyzing the impact of user-generated content on B2B Firms' stock performance: Big data analysis with machine learning methods. *Industrial marketing management*.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic as a foundation for a general theory. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 406.
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C., Rudd, J. M., & Lee, N. (2012). Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 349-363.
- Meiren, T., & Burger, T. (2010). Testing of service concepts. *The Service Industries Journal*, 30(4), 621-632.
- Moore, J. N., Raymond, M. A., & Hopkins, C. D. (2015). Social selling: A comparison of social media usage across process stage, markets, and sales job functions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(1), 1-20.
- Moncrief, W. C. (2017). Are sales as we know it dying... or merely transforming?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37(4), 271-279.
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Muninger, M. I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116-127.

- Nordin, F. (2008). Linkages between service sourcing decisions and competitive advantage: A review, propositions, and illustrating cases. *International Journal of production economics*, 114(1), 40-55.
- Nordin, F., Brozovic, D., & Holmlund, M. (2013). Disintermediation in business-to-business service channels: Mechanisms and challenges. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20(4), 179-192.
- Paiola, M., Saccani, N., Perona, M., & Gebauer, H. (2013). Moving from products to solutions: Strategic approaches for developing capabilities. *European Management Journal*, 31(4), 390-409.
- Parvinen, P., Aspara, J., Kajalo, S., & Hietanen, J. (2013). Sales activity systematization and performance: differences between product and service firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(6), 494-505.
- Phua, J., Jin, S. V., & Kim, J. J. (2017). Gratifications of using Facebook, Twitter, Instagram, or Snapchat to follow brands: The moderating effect of social comparison, trust, tie strength, and network homophily on brand identification, brand engagement, brand commitment, and membership intention. *Telematics and Informatics*, 34(1), 412-424.
- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Gebauer, H. (2017). Strategy map of servitization. *International Journal of Production Economics*, 192, 144-156.
- Rackham, N., & DeVincentis, J. (1998). Rethinking the sales force: Refining selling to create and capture customer value. *Pennsylvania, NY: McGraw-Hill*.
- Rapaccini, M., Saccani, N., Pezzotta, G., Burger, T., & Ganz, W. (2013). Service development in product-service systems: a maturity model. *The Service Industries Journal*, 33(3-4), 300-319.
- Reim, W., Parida, V., & Örtqvist, D. (2015). Product–Service Systems (PSS) business models and tactics—a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 61-75.
- Reinartz, W., & Ulaga, W. (2008). How to sell services more profitably. *Harvard business review*, 86(5), 90.
- Ren, G. and Gregory, M. (2009), “Implementing service strategy in manufacturing companies: the case for a ‘whole business’ approach”, *16th International Annual EurOMA Conference, Gotenburg, 14-17 June*.
- Rodriguez, M., Boyer, S., Fleming, D., & Cohen, S. (2019). Managing the Next Generation of Sales, Gen Z/Millennial Cusp: An Exploration of Grit, Entrepreneurship, and Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(1), 43-55.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012). Social media’s influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365-378.
- Rogers, C. R., & Farson, R. E. (1957). *Active listening* (p. 84). Chicago, IL: Industrial Relations Center of the University of Chicago.
- Rullani, E., Sebastiani, R., Corsaro, D., & Mele, C. (2015). *Intelligenza relazionale. Nuove idee per l'economia dei servizi*. FrancoAngeli.
- Ruiz-Alba, J. L., Soares, A., Rodríguez-Molina, M. A., & Frías-Jamilena, D. M. (2019). Servitization strategies from customers’ perspective: the moderating role of co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

- Ryals, L., & Rackham, N. (2012). Sales Implications of Servitization-The Implications of the Servitization Trend for Selling. *White Paper, Cranfield School of Management*.
- Ryan, C. (2000). How disintermediation is changing the rules of marketing, sales and distribution. *Interactive Marketing, 1*(4), 368-374.
- Schultz, R. J., Schwepker, C. H., & Good, D. J. (2012). An exploratory study of social media in business-to-business selling: Salesperson characteristics, activities and performance. *Marketing Management Journal, 22*(2), 76-89.
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management, 37*(3), 260-269.
- Sheth, J. N., Sharma, A., & Iyer, G. R. (2009). Why integrating purchasing with marketing is both inevitable and beneficial. *Industrial Marketing Management, 38*(8), 865-871.
- Sousa, R., & da Silveira, G. J. (2019). The relationship between servitization and product customization strategies. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Stormi, K., Laine, T., Suomala, P., & Elomaa, T. (2018). Forecasting sales in industrial services: Modeling business potential with installed base information. *Journal of Service Management, 29*(2), 277-300.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management, 41*(1), 174-185.
- Thaichon, P., Surachartkumtonkun, J., Quach, S., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2018). Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 38*(3), 277-302.
- Töytäri, P. (2018). Selling solutions by selling value. In *Practices and Tools for Servitization* (pp. 269-289). Palgrave Macmillan, Cham.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing, 70*(1), 119-136.
- Ulaga, W., & Loveland, J. M. (2014). Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management, 43*(1), 113-125.
- Ulaga, W., & Kohli, A. K. (2018). The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management, 69*, 161-168.
- Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of marketing, 75*(6), 5-23.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research, 6*(4), 324-335.
- Visnjic, I., Neely, A., & Jovanovic, M. (2018). The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models. *Technovation, 72*, 46-59.
- Voss, C. (2010). Case research in operations management. In *Researching operations management* (pp. 176-209). Routledge.

- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 241.
- Williamson, P. J., & De Meyer, A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California management review*, 55(1), 24-46.
- Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2019). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.

## Sitography

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/advisory/ey-reinventing-sales-to-stay-relevant-to-b2b-buyers.pdf?download](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/advisory/ey-reinventing-sales-to-stay-relevant-to-b2b-buyers.pdf?download)

<https://business.linkedin.com/sales-solutions/b2b-sales-strategy-guides/the-state-of-sales-2019-pocket-guide>

[https://www.academia.edu/35625150/The\\_DNA\\_of\\_Sales\\_and\\_Business\\_Development\\_-\\_Building\\_a\\_Compency\\_Framework](https://www.academia.edu/35625150/The_DNA_of_Sales_and_Business_Development_-_Building_a_Compency_Framework)

<https://blog.hootsuite.com/it/aziende-italiane-e-social-media-barometro-hootsuite-2018/>

<https://www.edelman.com/trustbarometer>

[https://www.fitforcommerce.com/wp-content/uploads/2017/10/FitForCommerce-Whitepaper-37\\_B2B-Digital-Transformation-Oct-2017.pdf](https://www.fitforcommerce.com/wp-content/uploads/2017/10/FitForCommerce-Whitepaper-37_B2B-Digital-Transformation-Oct-2017.pdf)

<https://www.millerheimangroup.com/uk/resources/news/cso-insights-by-miller-heiman-group-releases-2018-2019-sales-performance-study-selling-in-the-age-of-ceaseless-change/>

[https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida\\_industria\\_40.pdf](https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf)

[https://www.sdabocconi.it/upl/entities/attachment/Commercial\\_Excurrence\\_Survey\\_Results.pdf](https://www.sdabocconi.it/upl/entities/attachment/Commercial_Excurrence_Survey_Results.pdf)

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf>

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/industry-4-0/product-transformation-sales-mind-set.html>