

XVIII ASAP Service Management Forum

Servitization & Circular Economy

27 e 28 Ottobre 2021

WHITE PAPER

In collaborazione con:

SERVICEMAX



SERVITLY

Media partners:



INDUSTRY4.0 BUSINESS

A cura di:

Federico Adrodegari, Nicola Saccani, Laura Scalvini – RISE Lab, University of Brescia

Chi siamo

ASAP Service Management Forum è la community italiana sul service management e sulla servitizzazione. Centri di ricerca universitari e aziende collaborano per l'innovazione nella progettazione e gestione dei servizi, per lo sviluppo strategico del "service business" e la gestione del cambiamento. ASAP è il punto di riferimento del panorama nazionale, e uno dei principali a livello Europeo, in materia di service management. Realizza attività di ricerca, formazione, workshop e convegni, favorendo il networking e la disseminazione.

Missione: Promuovere la cultura e l'eccellenza nel Service Management



Dal 2003 ASAP è la comunità dove ricercatori e manager collaborano per sviluppare una conoscenza a livello pratico, progetti di ricerca e condividere esperienze sulla servitizzazione e sulla gestione di prodotti e servizi

Le aziende della Community



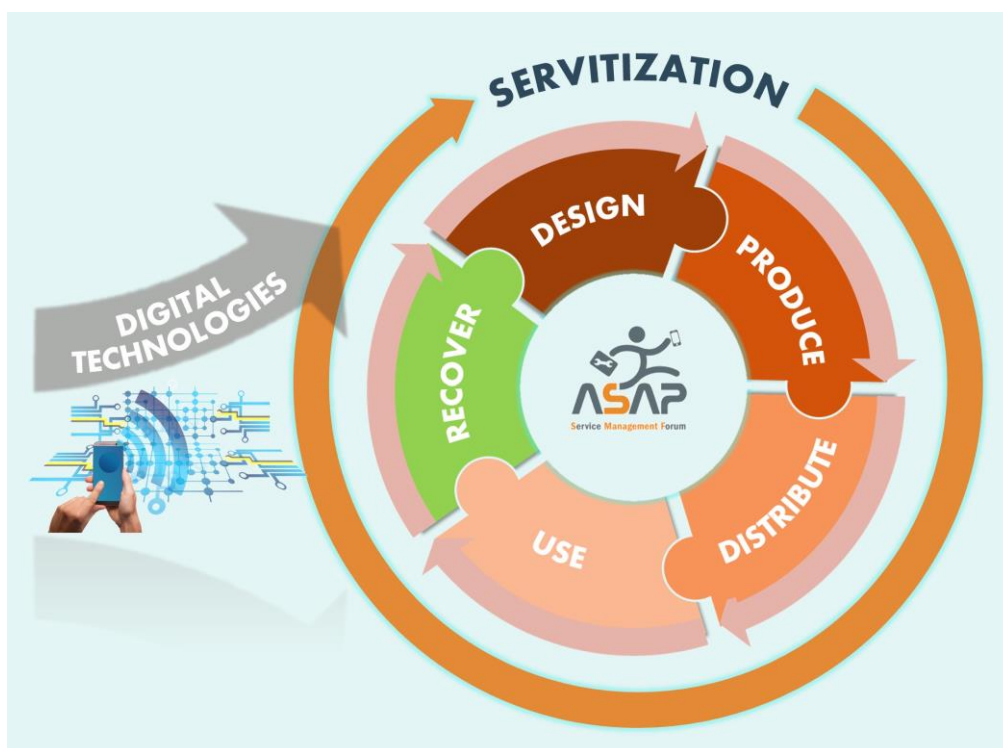
Premessa

Il bisogno di adottare modelli di produzione e consumo più sostenibili è stato reso ancor più evidente dalla pandemia di Covid e dai dati che attestano gli effetti dei cambiamenti climatici.

Le Istituzioni Pubbliche Europee mostrano un'enfasi crescente nella promozione della transizione all'Economia Circolare, in particolare attraverso il programma europeo "Next Generation" ed i piani di finanziamento nazionali, come il PNRR italiano.

A livello di singola impresa, invece, spesso ancora non si è compreso in modo completo come intraprendere questa transizione e come prepararsi agli impatti.

Servizi avanzati, digitalizzazione e modelli di business "servitizzati" possono avere un ruolo rilevante nell'aiutare le aziende a muoversi verso un paradigma "circolare" e conseguire benefici non solo ambientali ma anche economici e sociali



Attraverso ben 16 testimonianze di esperti e casi di successo, il tradizionale appuntamento organizzato dall'ASAP Service Management Forum, ha trattato delle sinergie tra Servitizzazione ed Economia Circolare e del ruolo della Servitizzazione nel supportare la transizione verso modelli più sostenibili.

Due le sessioni svolte che hanno visto la partecipazione di oltre 200 manager e professionisti:

- 27 Ottobre 2021 **"Servitization & Circular Economy: Exploring the synergies"** dove aziende e relatori di alto livello hanno aiutato a comprendere le sinergie tra Economia Circolare e Servitizzazione, con il supporto di best practices tratte da aziende multinazionali.
- 28 Ottobre 2021 **"Servitization & Circular Economy: Si può fare"** dove il focus principale è stato sulle PMI, in particolare sui cambiamenti e sulle implementazioni e sulla possibilità di metterle in pratica.

Di seguito vi proponiamo una sintesi dei principali spunti emersi per entrambe le sessioni.

Buona lettura.

Sessione 1 – Exploring the synergies

Le sinergie tra Economia Circolare e Servitizzazione sono state affrontate da: relatori accademici, top manager di aziende multinazionali che hanno presentato la loro strategia verso la sostenibilità e le migliori pratiche, aziende tecnologiche che hanno descritto come i sistemi di asset management e i dati contribuiscono allo sviluppo e all'esecuzione di modelli di business circolari.

Circular economy and servitization: a trend, a need, a strategy



Sergio Cavalieri, Rettore dell'Università di Bergamo e fondatore dell'ASAP Service Management Forum e **Nicola Saccani**, Professore Associato dell'Università di Brescia e past coordinator di ASAP hanno introdotto la sessione. Sergio ha ricordato l'evoluzione dell'attività scientifica, di divulgazione e di networking di ASAP dalla sua nascita nel 2003 come progetto di ricerca

finanziato dal Ministero della Ricerca. Nicola ha introdotto i temi della conferenza e ha sottoposto alla platea un sondaggio su come le aziende interpretano le strategie di servitizzazione in relazione agli obiettivi di sostenibilità ambientale. Come mostrato dai risultati (Figure 1 Poll Result Circular Economy & Servitization), i benefici ambientali sono percepiti come un "effetto collaterale" delle strategie di servitizzazione da più della metà degli intervistati, mentre per il 32% le strategie di servitizzazione sono definite e implementate intenzionalmente al fine di raggiungere obiettivi di sostenibilità. Le normative sono le forze che inducono le strategie di servitizzazione orientate alla circolarità solo per l'11% degli intervistati.

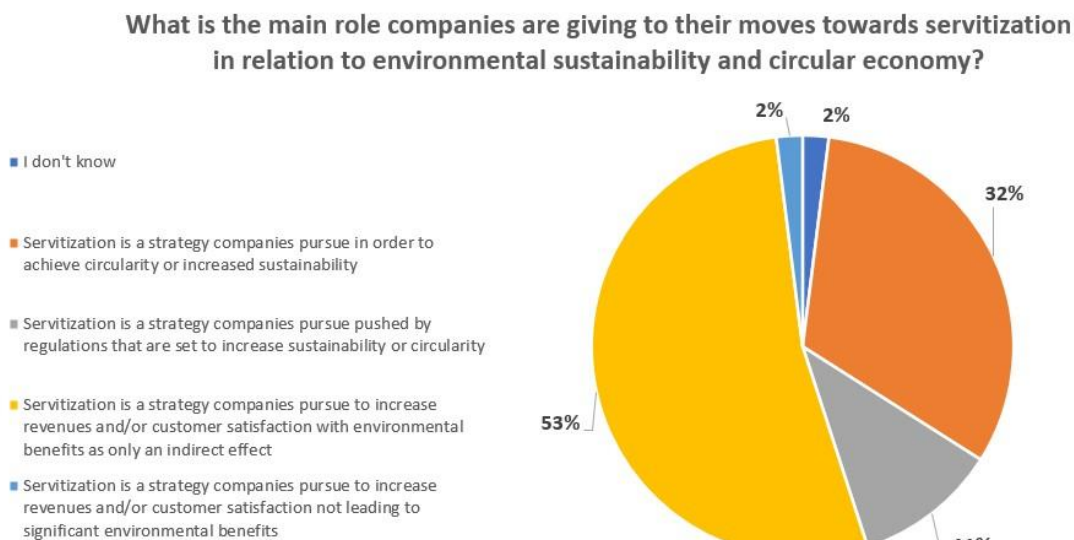


Figure 1 Poll Result Circular Economy & Servitization



Walter Stahel è un padre fondatore dell'economia circolare, come testimonia il suo premiato lavoro 'The Product Life Factor' del 1982. Da molto tempo promuove il "prolungamento della vita utile dei beni - riutilizzare, riprogrammare, riparare, rifabbricare, aggiornare tecnologicamente" (ha scritto un rapporto per la Commissione Europea sul tema nel 1976) e il concetto dell'"Everything as a service" (dal 2010 con il suo libro "The Performance Economy"). Abbiamo chiesto a Walter di fornirci una panoramica delle sinergie tra economia circolare e "servitizzazione", così come di delineare gli ostacoli e le tendenze future. Walter ha spiegato che l'obiettivo dell'economia circolare è sempre stato quello di mantenere il valore e la qualità degli stock di capitale naturale, umano, culturale e manifatturiero al massimo livello per il maggior tempo possibile. Questo implica una forte motivazione dei proprietari o gestori

dei beni a riutilizzare, riparare, ricaricare, rifabbricare - l'era della "R"- e la disponibilità di manodopera locale qualificata e di officine. I fattori culturali possono avere un'influenza decisiva sul comportamento degli individui, la cura è il principio generale.

L'obiettivo dell'economia circolare industriale è di mantenere il valore e la qualità delle scorte di oggetti fabbricati (l'era di 'D'), e di mantenere il valore e la purezza delle scorte di materiale artificiale (sintetico) al più alto livello per il più lungo tempo possibile. L'era di 'D' è iniziata con l'Antropocene nel 1945. Prima l'umanità utilizzava materiali naturali che erano per lo più compatibili con la circolarità della natura. Dopo il 1945 i materiali sintetici e l'energia nucleare, con qualità molto superiori a quelli naturali, hanno sostituito sempre più questi ultimi. Questo implica la responsabilità di chi fabbrica di farsi carico dei problemi di fine vita, riportando allo stato iniziale leghe metalliche e composti chimici, e de-costruendo infrastrutture e oggetti fatti con materiali sintetici.

La transizione verso l'economia circolare senza compromettere la crescita e la redditività è possibile cambiando il modello di business, dal lineare prendere-fare-distribuire e vendere direttamente (seguito dall'uso e dallo smaltimento da parte di qualcun altro) a vendere l'uso dei prodotti, il più a lungo possibile. Questo significa mantenere la proprietà e la responsabilità per l'intera vita di servizio dei beni. Questo implica quindi un *design for circularity* che includa la prevenzione delle perdite e degli sprechi per l'intera vita del prodotto. Se i produttori rimangono nell'economia lineare, gli intermediari o i "gestori delle flotte" assumeranno loro il ruolo di vendere l'uso degli oggetti dei produttori, imponendo i loro standard di qualità ai produttori per aumentare i loro profitti. Questo è già il caso di immobili, ferrovie, infrastrutture. Questa tendenza è alimentata dai progressi scientifici nelle energie completamente circolari, nei materiali e nei componenti di lunga durata (ad esempio motori elettrici che sostituiscono i motori a combustione).

Le leve dell'economia circolare e il ruolo della servitizzazione: pianificare, simulare, eseguire



Gianmarco Bressanelli, Ricercatore del Laboratorio RISE- Università di Brescia, ha discusso come l'adozione delle leve dell'economia circolare, e in particolare la servitizzazione, possa essere pianificata, simulata ed eseguita. Le leve di (ri)progettazione per l'economia circolare possono essere raggruppate in quattro categorie in base al dominio che interessano: 1) design del prodotto, 2) processo produttivo, 3) modello di business e 4) supply chain. Le tecnologie digitali e "Industria 4.0" hanno il ruolo trasversale di fattori abilitanti e acceleranti.

È stato presentato un modello in cinque fasi per valutare e dare priorità alle leve da adottare (Figure 2 How to Proceed?).

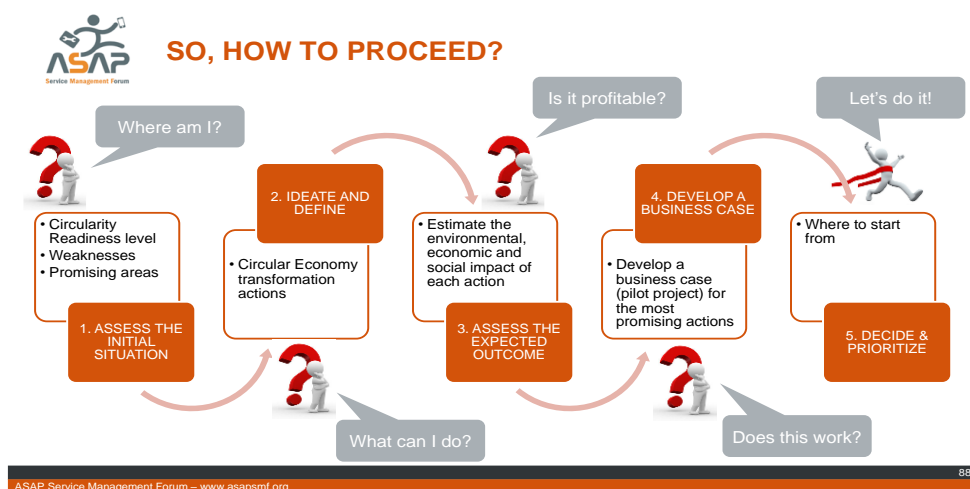


Figure 2 How to Proceed?

Gianmarco ha poi dettaglio lo *Step 1: “Assessing the Initial Situation”* e ha presentato uno strumento sviluppato dal Laboratorio RISE – Università di Brescia che fornisce un “punteggio di circolarità” all'azienda e suggerisce direzioni di miglioramento (Figure 3 Assess the initial situation C-Readiness: An example).

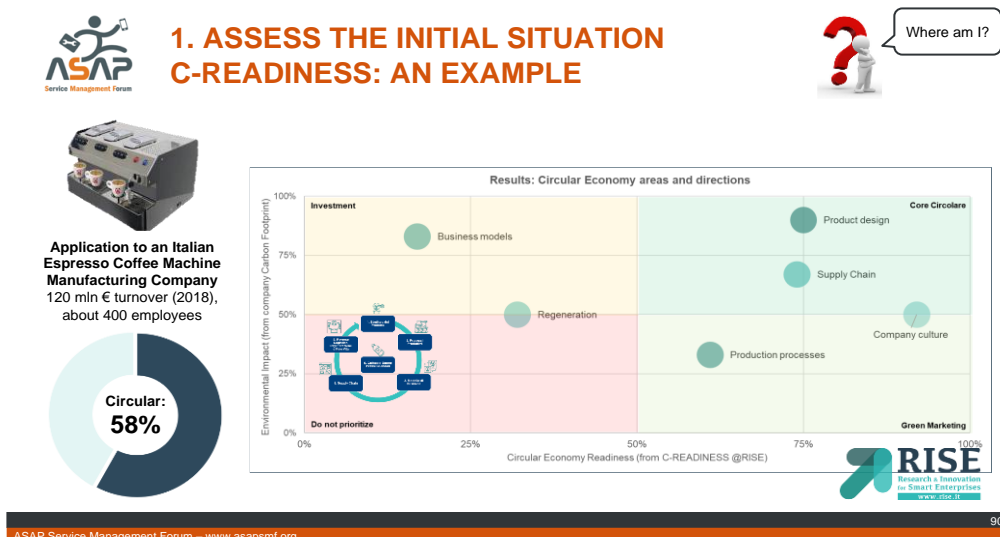


Figure 3 Assess the initial situation C-Readiness: An example

Inoltre, una volta definite le potenziali azioni verso l'economia circolare, è importante simulare i loro impatti sulle tre dimensioni dell'ambiente, della sostenibilità economica e dell'impatto sociale. A questo scopo è stato presentato da Gianmarco un modello e un'applicazione nel settore delle lavatrici dove sono stati valutati undici scenari (cioè azioni sulle diverse categorie di leve), riuscendo a trovare opzioni che fossero allo stesso tempo vantaggiose per l'ambiente, il produttore e la sua supply chain, il cliente e la società



Niklas Lindskold, Head of Sustainability and Security at Electrolux Professional, ha presentato l'approccio strategico dell'azienda verso la sostenibilità e alcuni progetti rilevanti attualmente in corso nel settore del lavaggio.

Un'analisi dell'impronta di carbonio è stata fatta da Electrolux Professional. Sulla base di tale analisi, al fine di sostenere il raggiungimento degli obiettivi dell'Accordo di Parigi, l'azienda ha stabilito quattro direzioni di azione (Figure 4 Ultimately, nothing should be lost and everything should be transformed):

- Sviluppare prodotti ad alta efficienza energetica/basso consumo
- Ridurre l'impatto dei refrigeranti con alto GWP
- Efficienza delle risorse in tutta la catena del valore
- Uso di energia rinnovabile

Da molto tempo il design delle lavatrici è orientato alla modularità (rendendo più facile lo smontaggio e le attività di riciclaggio), all'affidabilità e alla circolarità, usando materiali riciclati come input. I nuovi programmi descritti da Niklas promuovono il concetto di aggiornamento del prodotto per l'estensione del ciclo di vita, il product-as-a-service attraverso il noleggio "full-service" al cliente (anziché la vendita), e i programmi di sharing dei sistemi di lavanderia per i condomini.



Figure 4 Ultimately, nothing should be lost and everything should be transformed

Monitoraggio e ottimizzazione del ciclo di vita degli asset: servizi per la sostenibilità

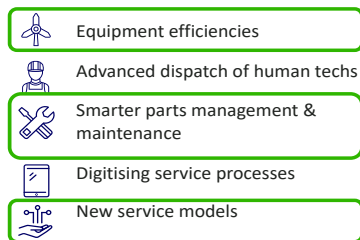


Nel seguito, **Coen Jeukens**, VP Global Customer Transformation di ServiceMax, "ha messo l'asset al centro" e ha discusso se e come il monitoraggio e la manutenzione dei beni strumentali sul campo aumentano la sostenibilità ambientale.

"Asset centricity" nella filosofia di ServiceMax permette di concentrarsi sull'asset per massimizzare l'uptime ed i risultati, minimizzando i costi operativi. Coen ha poi descritto come i servizi avanzati possono aumentare la sostenibilità (Figure 5 The five sustainability opportunities for service execution), agendo su diverse dimensioni: aumento dell'efficienza,

efficacia nell'invio dei tecnici dell'assistenza sul campo, migliore gestione delle parti di ricambio, digitalizzazione dei processi di assistenza e nuovi modelli di servizio.

Advanced service execution drives sustainability



SERVICEMAX



Figure 5 The five sustainability opportunities for service execution

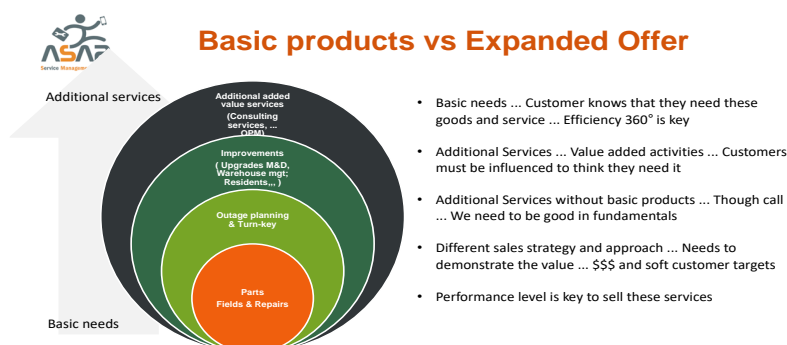
La parte finale del discorso si concentra sul passaggio verso modelli di business product-as-a-service, che accoppiano la capacità di soddisfare le esigenze dei clienti (concentrandosi sul risultato dell'uso del prodotto) con la riduzione dell'impronta ambientale.



Alberto Rostagno, Vice President for Services di Dematic, ha guidato il pubblico nel dominio dei servizi di ottimizzazione e modernizzazione dei beni industriali e il loro ruolo per la sostenibilità, con un'attenzione particolare all'Oil&Gas, settore dove ha trascorso la maggior parte della sua carriera.

Alberto ha evidenziato come l'evoluzione dell'offerta di servizi deve essere allineata con la strategia del cliente, quindi deve essere sviluppata passo dopo passo con i clienti chiave. Inoltre, le sinergie ma anche i potenziali trade-off tra gli aspetti "green" ed economici dei servizi di modernizzazione devono essere presi in considerazione. I fattori verdi stanno diventando della massima importanza in settori come l'Oil&Gas. Ma in questo settore (come in molti altri) sia i fornitori che i clienti hanno organizzazioni molto complesse, ed è necessario considerare le controparti a diversi livelli: locale, aziendale, funzionale, BU specifiche... Pertanto, cambiare il modello esistente richiede un duro lavoro. La ricetta suggerita da Alberto per allineare le soluzioni Service, Digital e Green, comprende:

- Applicare la giusta strategia per le operations e la manutenzione (Figure 6 Basic Products vs Expander Offer)
- Aggiornare gli impianti e "iniettare" nuova tecnologia
- Utilizzare dati e servizi digitali



ASAP Service Management Forum - www.asapsmf.org

Figure 6 Basic Products vs Expander Offer



Poi, **Stefano Butti**, fondatore e CEO di Servitly, ha fornito il punto di vista dell'azienda di tecnologie sul ruolo della digitalizzazione e dei dati nel favorire il cambio di paradigma verso modelli di business circolari e servitizzati. Stefano ha evidenziato le differenze tra "servizi connessi" e "servizi tradizionali" e i benefici legati ai primi - che possono essere raggiunti attraverso il Digital Product Service System (o DPSS, Figure 7 Servitly DPSS (Digital Product-Service System)): maggiore salute (e uptime) del prodotto, ottimizzazione delle prestazioni, del consumo energetico e della qualità, snellimento dei processi, abilitazione di modelli di pricing avanzati.

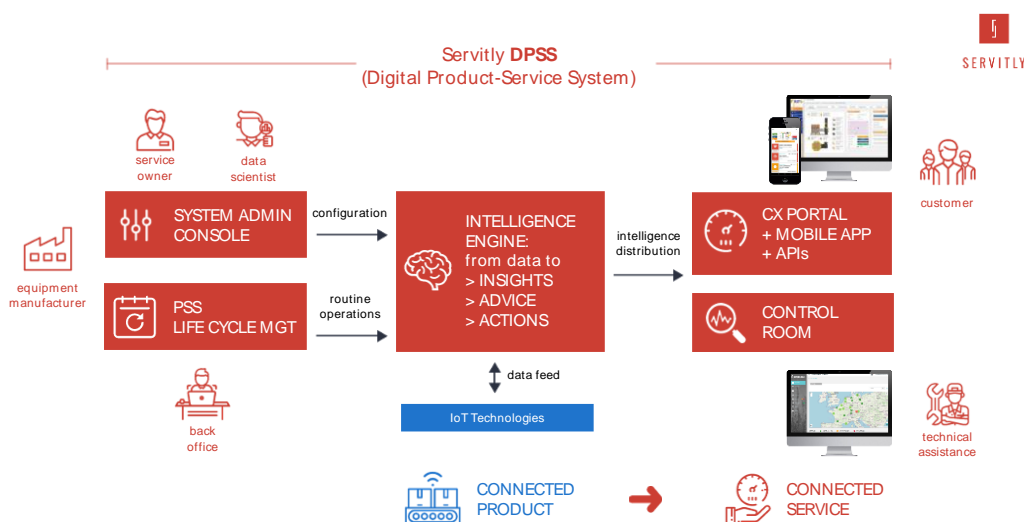


Figure 7 Servitly DPSS (Digital Product-Service System)

Oltre a questo, i dati raccolti dall'asset supportano lo sviluppo di offerte circolari, dato che tracciare il prodotto permette di prendere la decisione migliore alla fine dell'uso, definendo le migliori opzioni per il ricondizionamento o il riciclaggio, supportando gli obblighi contrattuali e l'efficienza e l'efficacia della logistica inversa.



Infine, il modello di business circolare e le operations di Ricoh sono state descritte da **Alessio Ristuccia**, Head of Service Planning di Ricoh Italia, e **Xavier Battinger**, Head of Business Development di Ricoh France.

L'offerta di servizi sostenibili è stata avviata negli anni '90 da Ricoh. Alessio ha descritto il contesto di mercato e la strategia dell'azienda in quest'ambito (Figure 8 Synergies to support sustainability), e un esempio di raccolta e ricondizionamento di piccole stampanti utilizzate per attività di sostituzione (scambio di prodotti in garanzia).



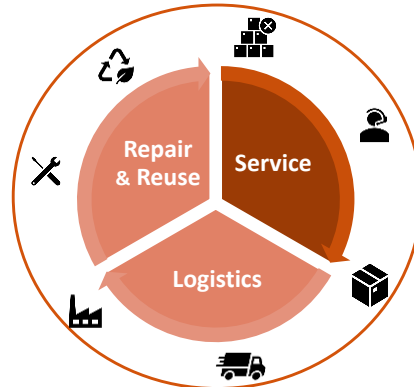


Synergies to support sustainability

RICOH
imagine. change.

Sustainable Services

- Service process developed for selected product ranges
- Selection criteria based upon:
 - ✓ Volume/Weight
 - ✓ Technology complexity
 - ✓ Product location
- Leverage Technical knowledge & logistic infrastructure to evolve Service value proposition
- Required common vision to support Cooperative approach among Business Units
- Strategic synergies to become closer to customer needs



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

ASAP Service Management Forum – www.asapsmf.org

Figure 8 Synergies to support sustainability

Inoltre, Ricoh ha un'intera linea di prodotti ricondizionati e altre attività di ricondizionamento. Xavier ha condotto il pubblico in una "visita guidata" della fabbrica "verde" Ricoh di Wettolsheim (Francia). La struttura svolge attività di raccolta e recupero dei materiali, ricondizionamento/riutilizzo della famiglia di prodotti GreenLine, riparazione di diversi componenti come le schede elettroniche, e ha un "thermal centre". Inoltre, viene effettuata la riparazione di prodotti di terzi (ad esempio, aspirapolvere professionali).



A green-oriented factory to support our set of services

RICOH
imagine. change.

*Ricoh Industrie France circular economy's journey started before 2000
270 people directly involved in activities circular economy oriented*



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

ASAP Service Management Forum – www.asapsmf.org

Figure 9 A green-oriented factory to support our set of services

Messaggi chiave della sessione

Abbiamo “scoperto” che il ricondizionamento, la ristrutturazione (o re-manufacturing) dei beni, dagli edifici ai macchinari ai prodotti di uso durevole, permette di sostituire l’energia ed i materiali con il lavoro, risorsa rinnovabile e non inquinante.

Quindi dobbiamo pensare ad una economia basata sul lavoro e sui servizi “locali” anzichè sul consumo, e che il miglior investimento per il nostro futuro è l’investimento nelle persone e nelle loro competenze

Dal punto di vista delle aziende per suscitare la domanda e l’interesse dei clienti al di là delle motivazioni ambientali, è necessario lavorare molto bene sul pricing del prodotto-servizio, e sulla capacità di rendere evidenti i rischi e le responsabilità che vengono mitigate grazie ad un’offerta as-a-service. Ma prima di tutto è necessario passare da una mentalità “sell and forget” all’approccio “sell and service”

Abbiamo inoltre capito che per le aziende manifatturiere (gli “OEM” di un prodotto fisico) “*going downstream*”, cioè l’ingresso nel business dei servizi legati all’utilizzo del bene è una leva forte per lanciare modelli business circolari. Al contrario, se si focalizzeranno solo sulla vendita dei bene, potrebbero costituire un elemento di resistenza all’adozione di paradigmi circolari. Ma attenzione, ciò che oggi può apparire un salto in avanti ed un rischio (lanciarsi nel business dei servizi e cambiare paradigma) nel futuro potrebbe diventare un obbligo “difensivo” per rimanere sul mercato.

Abbiamo confermato che digitalizzazione, “servitization” e sostenibilità sono tre evoluzioni che vanno a braccetto, ed in particolare la tracciabilità degli asset (grazie alla connettività)

Ma per le aziende (così ci ha detto la nostra survey) la “servitization” è ancora prevalentemente una scelta di business, che porta con sé dei benefici di sostenibilità come elemento collaterale più che strategico.

Insomma, la strada da percorrere è ancora lunga, ma il “puzzle” piano piano si sta componendo.

Sessione 2 – Si può fare!

La seconda sessione del XVIII Forum si è concentrata sulle Piccole e Medie Imprese (PMI), con l'obiettivo di capire come anche le aziende di questo tipo possono oggi intraprendere percorsi di sostenibilità attraverso lo sviluppo di strategia di servitizzazione e/o l'implementazione di servizi green.



Federico Adrodegari, coordinatore dell'iniziativa ASAP, ha aperto la giornata ricordando come in un momento in cui i temi della trasformazione industriale green sono tra le priorità dell'agenda politica e sociale, ASAP ha ritenuto particolarmente importante mettere a fattor comune le competenze maturate in questi ambiti per comprendere come si possono effettivamente raggiungere questi traguardi. Ma se il trend generale è chiaro, a livello di singola impresa, invece, spesso ancora non si è compreso in modo completo come intraprendere questa transizione e come prepararsi agli impatti, soprattutto nelle PMI.

Secondo ASAP, una risposta può arrivare da un approccio basato su servizi avanzati, digitalizzazione e modelli di business “servitizzati”, che si è già dimostrato capace di aiutare le aziende a muoversi verso un paradigma “circolare” e conseguire benefici non solo ambientali ma anche economici e sociali.



Mario Rapaccini, Professore presso l'Università di Firenze e Co-founder ASAP, nel suo intervento **“Servitizzazione e transizione green nelle PMI, si può fare?”** ha illustrato come nel contesto attuale, permeato dalla presenza di PMI, si stia dando sempre più importanza al passaggio dal prodotto ai servizi digitali, obiettivo prioritario rispetto alle altre strategie competitive e agli obiettivi di sostenibilità. La servitizzazione, costante chiave di questa trasformazione, si pone quindi come strategie di interesse per le PMI che, forse più di altre imprese, devono affrontare numerose sfide in questo percorso. A livello culturale, è infatti necessario che le figure apicali

prendano consapevolezza dell'importanza dei servizi green, in un processo definito “Epifania”. Al tempo stesso bisogna vincere le resistenze dei clienti, lavorando per meglio comprendere i loro bisogni e coinvolgendoli nella co-progettazione di soluzioni in grado di generare un nuovo valore. Infine, è fondamentale per le PMI individuare le giuste tecnologie abilitanti per facilitare e governare al meglio una così complessa trasformazione.

Questi tre punti sono stati oggetto di uno studio condotto tramite gruppi di lavoro durante i Community Meeting di ASAP, che hanno visto la partecipazione di più di 30 manager ed esperti e che hanno portato alla stesura di un white paper dedicato. Tra i suggerimenti sulle azioni da intraprendere emergono il ricorso a partner esterni, attraverso un percorso di tipo collaborativo, il potenziare l'ingaggio di dipendenti e dei clienti, ovvero soggetti già connessi all'azienda ma spesso poco coinvolti, e la partecipazione ad associazioni, community e alleanze, spesso utili per superare gli ostacoli che queste tipologie di investimento richiedono. Il binomio servitizzazione – transizione green nelle PMI si può quindi fare, come le evidenze dimostrano, ma c'è ancora molto da lavorare.



Mauro Bellini, Direttore Industry4Business e ESG360, ha poi moderato l'incontro, ponendo l'attenzione sull'esistenza di un rapporto diretto fra innovazione digitale e sostenibilità e di come lo sviluppo di una responsabilità sociale di impresa favorisca e non penalizzi il risultato economico.

Mauro Paretti, Senior Marketing Manager EMEA di Servicemax, ha invece illustrato come “Il service è per tutti!” e come rappresenti il futuro per le aziende manifatturiere. Le sfide quotidiane che portano a margini sempre meno sostenibili, l'evoluzione delle competenze lavorative e il ricambio generazionale nel mondo del lavoro, così come il cambiamento nelle aspettative dei clienti, rendono necessario il bisogno di reinventarsi, sia per le grandi aziende ma anche per le PMI. Il service rappresenta quindi un punto di svolta per il business delle aziende: la vendita del prodotto deve essere vista non come un punto di arrivo ma come opportunità per costruire una relazione con il cliente, proattiva e volta alla realizzazione di valore per entrambi. La differenziazione dell'offerta è poi fondamentale, ma non sempre di facile attuazione: Servicemax aiuta quindi le aziende che vogliono intraprendere un percorso di digitalizzazione fornendo conoscenza presa dall'analisi dei mercati e supportando il processo di change management.



Alice Viscardi, Digital Process Specialist di Cosberg, azienda che studia, progetta e costruisce macchine per l'automazione dei processi di montaggio principalmente nei settori dell'automotive, dell'elettromeccanica e degli accessori per mobili, ci illustra il percorso di servitizzazione intrapreso dall'azienda, con l'obiettivo di diventare fornitrice di capacità produttiva. Due sono i driver principali che hanno indirizzato la trasformazione: la prospettiva ambientale, con la possibilità di riutilizzare l'impianto per più applicazioni estendendone la vita utile, e la prospettiva del mercato, che richiede sempre più flessibilità e contratti su base temporale. Cosberg, che fino agli anni 2000 aveva una visione

prodotto centrica, attualmente sta puntando sull'erogazione di servizi volti a mantenere le condizioni ideali del prodotto (monitoraggio, training, manutenzione). La macchina, inizialmente pensata e progettata esclusivamente in base alla missione applicativa da svolgere, viene ora vista come prodotto modulare dove PLC, interfacce, Hardware e monitoraggio hanno come obiettivo la possibilità di adattarsi a più applicazioni. Alla base di questo percorso di servitizzazione vi è il cambiamento del modello di business, da una tipologia “lineare” che vede il cliente proprietario del prodotto e responsabile della sua dismissione, ad un modello che prevedrà un ruolo più partecipativo del produttore, fornitore di capacità produttiva. Si assisterà ~~assiste~~ inoltre ad un aumento di segmenti di clientela a cui Cosberg si rivolgerà, ovvero PMI che ad oggi non possono sostenere il costo iniziale dell'impianto, e ad una diversa configurazione dei costi, con un maggior rischio da parte dell'azienda, e dei flussi dei ricavi, che vedono venir meno la sicurezza data dalla vendita iniziale. Il primo passo è quello di ri-mappare i processi in ottica di servitizzazione e procedere poi con lo sviluppo di strumenti digitali fondamentali per la gestione del ciclo di vita dei moduli, e per il monitoraggio delle prestazioni. La servitizzazione è quindi un percorso fattibile, che richiede però una struttura ben definita e l'utilizzo della tecnologia disponibile.



Nico Fontana, Ceo di Montecolino, ci parla invece del “Nuovo Modello di Business della moquette per gli allestimenti fieristici”. Montecolino, da 50 anni operante nel settore dei pavimenti e rivestimenti tessili, ha nel tempo effettuato una doppia verticalizzazione, diventando produttore della propria materia prima nel 2016 e iniziando a fornire servizi di posa, rimozione e smaltimento nel 2017, in occasione dell’accordo stipulato con la Fiera di Milano. L’Azienda ha quindi utilizzato la propria esperienza nello smaltimento degli scarti industriali impegnandosi a riciclare l’80% della moquette utilizzata durante gli eventi. A tal scopo si è impegnata nel

velocizzare la rimozione, per ottenere un prodotto il meno compromesso possibile (140000 m² vengono rimossi in 4 ore). Il materiale raccolto viene poi stoccato in cassoni e trasportato a centri di compattazione posti nelle immediate vicinanze della Fiera, per ridurre i costi di trasporto. Per la trasformazione Montecolino si affida ad esterni, in modo da sfruttare le competenze altrui nel recupero della plastica. Il materiale è quindi trasformato in un granulo di plastica e utilizzato nella filiera della plastica per estrusione e iniezione, tramite accordi che permettono di mitigare l’andamento oscillante del mercato delle materie prime e per avere la garanzia che il prodotto venga sempre impiegato. In merito alle competenze, l’azienda ha sviluppato un’eccellenza in merito al riutilizzo del prodotto, a vantaggio concreto dei propri clienti. Questo è un elemento fondamentale in un settore dove il costo di smaltimento in discarica è sempre più elevato e le normative sempre più stringenti. Tramite il ricorso volontario alle certificazioni l’Azienda si è poi creata una propria reputazione sul mercato. Nei progetti futuri di Montecolino vi è l’obiettivo di arrivare a riciclare il 100% del prodotto utilizzato nel settore fieristico.

È il turno di **Ernesto Bertolino**, CEO di Astelav, leader della distribuzione dei ricambi per elettrodomestici nel mercato italiano ed europeo e attiva nel mondo dell’economia circolare grazie al progetto “Ri-Generation”, volto ad allungare la vita degli elettrodomestici. L’Azienda, grazie alla forte conoscenza del prodotto, recupera i rifiuti RAEE (rifiuti di apparecchi elettrici ed elettronici) nei centri di raccolta e li ricondiziona nei propri laboratori specializzati dove dà lavoro a persone in difficoltà. La selezione viene effettuata da specialisti formati, in grado di individuarne le potenzialità. Si procede poi con la sostituzione sia dei componenti danneggiati sia di quelli usurati o che potrebbero rompersi in tempi brevi, al collaudo e alla sanificazione del prodotto, che viene poi messo in vendita sul sito dell’azienda. La formazione delle risorse è quindi fondamentale: Astelav ha creato un proprio laboratorio, il Rigeneneration Lab, dedicato ai ragazzi minori migranti non accompagnati. L’Azienda collabora quindi con Enti non necessariamente vicini alla propria attività, come carceri e consorzi, allargando la propria filiera non solo dal punto di vista del prodotto ma in una logica di “fare impresa”.



Angelo Luigi Marchetti, CEO di Marlegno, costruzioni in legno per la realizzazione dalle case ai condomini, alle grandi opere fino agli esoscheletri per la rigenerazione urbana, ci racconta del percorso intrapreso dalla sua Azienda. Con la crisi edilizia del 2010 Marlegno ha dovuto ripensare il proprio modello di business, passando dal B2B al B2C, evitando di passare per le imprese edili in subappalto. Date le piccole dimensioni, l’Azienda è ricorsa a competenze esterne, assessment e open innovation, cercando di cogliere tutti i “buoni consigli” intraprendendo un percorso di crescita e sviluppo incentrato sulle risorse umane ed in

particolare sulla managerializzazione.

Oggi l’azienda fattura 25 milioni all’anno e ha un business interamente B2C. Dal punto di vista dell’innovazione, pur lavorando in un settore molto lento dal punto di vista innovativo, ha comunque

deciso di adottare un approccio integrato dal punto di vista dell'architettura, dell'energia, della sicurezza e della sostenibilità ambientale, avvalorato da certificazioni esterne.

Alla base della strategia di Marlegno c'è la volontà di progettare un edificio dalla costruzione alla demolizione, considerandolo come un insieme di materiali che devono essere tracciati dal punto di vista dell'impatto ambientale, e che sommati danno il valore dell'edificio stesso. L'abitazione, vista in passato come un involucro passivo, dove era l'uomo a doversi adeguare allo spazio, può ora grazie alle tecnologie abilitanti adattarsi alle necessità dei propri abitanti, raccogliendo dati e attivando comportamenti in modo da garantire il confort necessario.



Stefano Butti, Founder e CEO di Servitly, ci parla delle “soluzioni DPSS a supporto della servitization e dell'economia circolare per le PMI”, ovvero dei sistemi digitali a supporto del sistema prodotto-servizio. Compito di Servitly è infatti quello di offrire un sistema di aiuto a produttori di macchine e apparecchiature sfruttando le tecnologie IOT, per creare un servizio ad alto valore aggiunto. Si parte quindi dal prodotto connesso, recuperando i dati e trasformandoli grazie ad un motore di intelligenza in azioni da intraprendere. Tale intelligenza deve essere però distribuita a tutti gli attori della catena. Si può decidere di fornire a un service provider tutte le informazioni, creando una control room che supporti gli advisor nel

suggerire al cliente le attività da compiere, oppure di sfruttare un sistema di digital customer experience parlante direttamente con il cliente finale, dotandolo di strutture di supporto decisionale, o ancora di affidarsi completamente all'automazione, che da sola effettua le configurazioni sulla base dei dati raccolti. Le aziende vengono accompagnate nel percorso integrando l'intelligenza, a partire da quella già esistente, con software e introducendo figure chiave, come il data scientist, che interpreta i dati e li trasforma in informazioni e intelligenza, e il service owner, incaricato del design del servizio. In merito al service design, è necessario riconsiderare il product design, progettando il prodotto stesso in funzione del servizio che andrà ad erogare, anche dal punto di vista della sostenibilità. Si parla quindi di Product-Service System Design che, grazie all'introduzione della digitalizzazione, diviene Digital Product-Service System Design.

Storie di sostenibilità:

Per approfondire gli argomenti trattati durante la seconda sessione del XVIII ASAP Forum, scopri le “Storie di Sostenibilità” raccontate direttamente dai nostri relatori in queste brevi interviste con Mauro Bellini:

Cosberg: dalla produzione di impianti alle “missioni produttive” nel segno della sostenibilità

<https://www.esg360.it/case-history-esg/cosberg-dalla-produzione-di-impianti-alle-missioni-produttive-nel-segno-della-sostenibilita/>

Una sostenibilità da red carpet, grazie a Montecolino

<https://www.esg360.it/case-history-esg/una-sostenibilita-da-red-carpet-grazie-a-montecolino/>

Con la Cognitive House di Marlegno verso un'edilizia più sostenibile e orientata ai servizi

<https://www.esg360.it/esg-world/con-la-cognitive-house-di-marlegno-verso-unedilizia-piu-sostenibile-e-orientata-ai-servizi/>

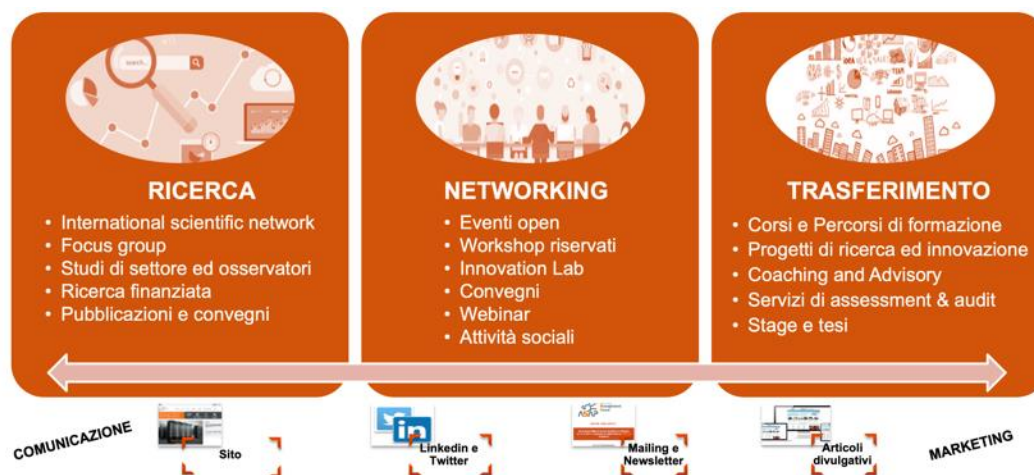
Ri-Generation: Astelav “allunga” la vita agli elettrodomestici unendo inclusione e sostenibilità

<https://www.esg360.it/digital-for-esg/ri-generation-astelav-allunga-la-vita-agli-elettrodomestici-unendo-inclusione-e-sostenibilita/>

Fare parte della Community

Dal 2003 ASAP è **LA community di riferimento** dove centri di ricerca universitari e aziende collaborano per l'innovazione nella progettazione e gestione dei servizi, lo sviluppo strategico del *service business* e la gestione del cambiamento.

ASAP promuove la cultura e l'eccellenza sul service management e la servitizzazione tramite ricerca, networking e trasferimento di soluzioni



FAR PARTE DELLA COMMUNITY

Esperienze e best-practice

- Accesso riservato alle attività ASAP come focus group, innovation LAB e social meeting
- Confronto diretto, informale e approfondito con i manager delle aziende e gli esperti accademici della community
- Networking e Matchmaking: Facilitare i rapporti e favorire la collaborazione tra i partecipanti

Visibilità

- Nome/logo azienda sul sito e sul materiale divulgativo ASAP
- Possibilità di citare ASAP nel proprio sito
- Visibilità sui canali ed in attività pubbliche di ASAP
- Possibilità di realizzare interventi nei nostri eventi

Rilevanza

- Essere parte della principale community accademico-aziendale sul service management e servitizzazione
- Possibilità di contribuire alla definizione delle linee di attività

Università

- Relazione con le Università e di Laboratori che partecipano ad ASAP
- Accesso a bandi ed agevolazioni, attività di stage e tesi, supporto recruitment

Accesso agevolato

- Alla formazione erogata da ASAP e/o dal suo network
- Ai servizi di trasferimento erogati da ASAP
- Ai progetti di innovazione e trasferimento con ASAP

Per maggior informazioni: federico.adrodegari@unibs.it

Gli autori

Federico Adrodegari



Ricercatore post-doc presso il Laboratorio RISE (www.rise.it) dove svolge attività di ricerca, docenza e trasferimento con le imprese sui temi di operations, logistics, supply chain and service management. È inoltre collaboratore della spin-off IQ Consulting dove svolge attività di coaching, advisory e trasferimento per importanti aziende. Dopo essere stato responsabile della sezione machinery, dal 2019 è Coordinatore Nazionale di ASAP. Su questi ambiti è inoltre divulgatore ed autore di numerose pubblicazioni scientifiche, report, white paper ed articoli.

[Linkedin](#)

Nicola Saccani



Professore Associato e membro del Laboratorio RISE. È past coordinator dell'ASAP Service Management Forum. Le sue attività di ricerca riguardano principalmente il supply chain management, la gestione delle parti di ricambio, la digital servitization e l'economia circolare. In questi ambiti è autore di numerose pubblicazioni scientifiche e partecipa a progetti di trasferimento.

[Linkedin](#)

Laura Scalvini



Laureata in Economia e Commercio - Banca e Finanza e con una lunga esperienza nel settore bancario, ha intrapreso poi un percorso di laurea in Ingegneria Gestionale. È attualmente borsista di ricerca presso il Laboratorio RISE dell'Università degli Studi di Brescia.

[Linkedin](#)

DISCLAIMER

Il presente documento è stato steso dai ricercatori della community di ASAP SMF. La proprietà intellettuale del documento appartiene agli autori. L'utilizzo e la riproduzione di questo materiale sono consentiti solo con il consenso scritto degli autori. Ogni abuso potrà essere perseguito secondo quanto stabilito dalle vigenti leggi.