Introduzione

di *Paolo Gaiardelli* e *Lucrezia Songini*

Sebbene non ancora studiato con la stessa intensità del segmento auto, il comparto del veicolo commerciale pesante o *heavy commercial vehicle* (HCV) rappresenta oggi un ambito di estremo interesse per la ricerca manageriale, alla luce del suo ruolo economico, del suo impatto sociale e ambientale, dell'innovazione tecnologica in atto, dei cambiamenti nei bisogni e nelle caratteristiche dei clienti e, infine, delle significative conseguenze della crisi economica. Nonostante il numero di studi e articoli pubblicati su riviste accademiche e specializzate e presentati in occasione di convegni e workshop sia in aumento, risulta ancora evidente come l'attenzione degli studiosi e dei *practitioners* sia tutt'oggi maggiormente riposta sul segmento auto e sui temi afferenti il prodotto e la sua vendita, mentre ancora poco indagati rimangono il comparto HCV e l'area dei servizi, benché questi ricoprano un ruolo di indubbia rilevanza strategica.

Anche nel settore HCV, infatti, lo spostamento dell'orientamento di business verso i servizi è un fenomeno ormai consolidato, emerso come risposta alle diverse forze che stanno plasmando il contesto competitivo, dal cambiamento dei bisogni dei clienti e delle strategie dei vari concorrenti, all'evoluzione tecnologica, al mutamento del contesto legislativo. Ne consegue un'inevitabile necessità di riconfigurazione della strategia di ciascun operatore, sia esso una casa madre, un dealer o un'officina, nella logica della servitizzazione, ossia dell'offerta integrata di prodotti e servizi, che rispondano ai bisogni di clienti sempre più esigenti.

Perseguire una strategia di servitizzazione richiede significativi cambiamenti nell'approccio e nelle logiche strategiche e manageriali, nuove competenze e capacità delle persone, ma anche cultura, organizzazione e processi differenti. Questi cambiamenti, se opportunamente implementati, possono essere

fonte di vantaggio competitivo e generare performance economico-finanziarie interessanti, mentre se non sono adeguatamente colti possono comportare criticità.

È da tali premesse che a fine 2009, su suggerimento di Maximiliano (Max) Cascini di IVECO (oggi in CNH Industrial), da un lato, e di Umberto Seletto di ExxonMobil dall'altro, decidemmo di promuovere, all'interno della sezione Automotive di ASAP Service Management Forum, un gruppo di discussione ristretto, che raccogliesse «attorno a un tavolo» i principali operatori del settore HCV per creare occasioni d'incontro e di confronto sulle specifiche problematiche del comparto e in particolar modo sul ruolo dei servizi.

La sezione Automotive, una divisione di ASAP Service Management Forum, iniziativa tra università e aziende nata nei primi anni Duemila e finalizzata alla promozione della cultura del servizio nel mondo industriale, era in realtà già attiva da tempo sull'analisi del postvendita nel mondo *automotive*. Nello specifico, si era da sempre occupata dell'omonimo settore, focalizzandosi sugli attori (case madri, reti autorizzate e indipendenti, dealer, officine, componentisti) e su temi di specifico interesse per il comparto. Le sue origini risalivano, infatti, al progetto di durata biennale ASAP (After-Sales Advanced Planning), iniziato nel 2003 grazie a un finanziamento del Ministero dell'Università e Ricerca in quanto Progetto di Rilevante Interesse Nazionale. L'obiettivo era stato quello di realizzare un'analisi multisettoriale (tra cui appunto quello *automotive*) dei modelli strategico-operativi di gestione del servizio postvendita. I gruppi universitari che avevano dato origine all'esperienza afferivano all'Università di Bergamo (team guidato dal prof. Sergio Cavalieri), all'Università di Brescia (team guidato dal prof. Marco Perona), all'Università di Firenze (team guidato dal prof. Mario Tucci), all'Università Bocconi (team guidato dalla prof.ssa Anna Pistoni), al Politecnico di Milano (team guidato dal prof. Alessandro Pozzetti) e all'Università di Roma Tor Vergata (team del prof. Vittorio Cesarotti). Dal 2004 il progetto di ricerca si era poi trasformato, prendendo spunto da alcune esperienze fatte con centri di ricerca statunitensi, in un forum permanente finanziato da fondi privati, in cui università e aziende operavano congiuntamente per accrescere la conoscenza ed esperienza nel *service*[1]. Fino al 2009, la sezione Automotive aveva quindi effettuato attività di

[1] Attualmente la nostra iniziativa continua, grazie alla collaborazione dei dipartimenti e centri di ricerca di quattro Atenei italiani: il Laboratorio CELS dell'Università degli Studi di Bergamo, il Dipartimento di Studi per l'Economia e l'Impresa dell'Università del Piemonte Orientale, il Laboratorio RISE dell'Università degli Studi di Brescia e il Laboratorio IBIS dell'Università degli Studi di Firenze e all'esteso network costruito negli anni con altre università, centri di ricerca e aziende, nazionali e internazionali, nel comune interesse di promuovere la cultura e l'eccellenza del service management. ASAP Service Management Forum si occupa in particolare dei settori automobilistico, degli apparecchi domestici, dell'elettronica di consumo, delle macchine e attrezzature industriali, dei beni strumentali e dei *digital systems*.

ricerca, pubblicazione, formazione e divulgazione sul ruolo del postvendita, e più in generale dei servizi, nel segmento auto.

Non fu, quindi, difficile riorientare gli interessi e le attività verso un nuovo comparto del settore *automotive*, allora quasi sconosciuto e poco considerato dal mondo accademico e dai *practitioners*: quello del veicolo commerciale pesante (HCV).

Fu così lanciato il «Focus Group sui Veicoli Industriali», con l'obiettivo di riunire periodicamente e a porte chiuse i principali attori del settore interessati, per sviluppare insieme e diffondere conoscenze innovative sulla gestione del postvendita e dei servizi.

Grazie alla volontà e determinazione di Paolo Bonesio, CVL key account manager ITALY BALKANS & MED di ExxonMobil, che ha fin da subito creduto nel progetto e ha deciso di sostenerlo fermamente attraverso la sponsorizzazione di Mobil Delvac, il Focus Group sui Veicoli Industriali ha sviluppato le proprie ricerche di settore dal 2010 al 2016. Il tavolo di lavoro ha visto la partecipazione, nel tempo, di molte delle principali imprese del settore, che si sono attivamente impegnate, assicurando la presenza dei propri manager e il supporto alle ricerche via via condotte. Nel dettaglio, le case e i principali brand che hanno partecipato al Focus Group sui Veicoli Industriali, indirizzandone le attività di ricerca e portando il proprio contributo di conoscenze ed esperienza sono Alltrucks, DAF Veicoli Industriali, MAN Trucks & Bus, IVECO, Renault Trucks, Rhiag/Optima Trucks, Italscania e Volvo Trucks.

L'obiettivo del Focus Group è sempre stato quello di individuare, partendo dalle diverse interpretazioni del business, soluzioni *win-win*, in grado cioè di soddisfare gli attori del settore e le loro esigenze, grazie alla conoscenza sviluppata e alle pratiche proposte. Proprio per la natura stessa che contraddistingue l'operato di ASAP Service Management Forum (siamo prima di tutto dei ricercatori e dei formatori interessati alla diffusione di conoscenza e cultura), questa iniziativa si è confermata un ambiente ideale dove i manager delle aziende partecipanti, anche se concorrenti, si sono potuti incontrare per scambiarsi liberamente le proprie opinioni, confrontandosi sui diversi temi del postvendita e dei servizi, consapevoli di disporre di un supporto *super partes* da parte delle università e di una garanzia che tutte le informazioni condivise venissero trattate con confidenzialità.

Allo stesso tempo, grazie a questa modalità di lavoro, anche noi, come ricercatori, abbiamo avuto tantissime opportunità e la grande fortuna di imparare molto dalle aziende partecipanti, arricchendo la nostra visione teorica sui servizi e sulla servitizzazione, con la concretezza delle analisi empiriche e del contributo degli attori del settore. Nel corso delle varie attività di ricerca abbiamo, infatti, potuto intervistare e confrontarci con molti top manager, tito-

lari e vertici di aziende leader di settore nella vendita e assistenza e con operatori ed esperti di diverse realtà, dai distributori, ai componentisti, ai clienti, alle associazioni di settore, alla stampa specializzata.

In sette anni di attività, il Focus Group sui Veicoli Industriali ha trattato numerosi temi. Abbiamo iniziato nel 2010 con l'analisi della struttura del portafoglio servizi, secondo il punto di vista dei costruttori, per poi passare nel 2011 alle reti. Nel 2012 ci siamo concentrati sui fattori che influenzano il (dis)allineamento tra offerta e domanda di servizi secondo il punto di vista dei costruttori, delle reti e dei clienti, per poi focalizzarci sui clienti. Così nel 2013 abbiamo voluto capire quando un servizio è ritenuto vincente per il mercato dell'autotrasporto e l'anno successivo esplorare dettagliatamente le dinamiche dell'autotrasporto italiano e gli effetti sulla gestione dei servizi. A partire dal 2015 siamo poi tornati a esplorare le reti, analizzando i cosiddetti top performer, ovvero i migliori operatori del settore, scoprendo che si tratta di aziende capaci di conciliare managerialità e imprenditorialità e in cui, in molte circostanze, è la famiglia ha rappresentare l'elemento vincente. Ecco spiegato, infine, il motivo della ricerca dell'ultimo anno (il 2016), indirizzata a capire come le dinamiche familiari possono influenzare i risultati aziendali in questo settore.

Tutte queste attività di ricerca hanno prodotto numerosi risultati e output: report di *benchmarking,* articoli scientifici su riviste internazionali e nazionali, articoli divulgativi sulla stampa specializzata di settore, convegni e workshop, iniziative di formazione e consulenza *ad hoc* per le aziende del settore.

Oggi, possiamo orgogliosamente affermare che, grazie ai risultati raggiunti, il Focus Group sui Veicoli Industriali sia ormai riconosciuto come uno degli attori rilevanti del settore HCV nel nostro paese. Esso è, infatti, un protagonista centrale di un network esteso, che si è nel tempo sviluppato, grazie alle sue attività, e che vede coinvolti le aziende (dalle case, ai dealer, alle officine), le associazioni e le istituzioni (come l'Unione Nazionale Rappresentanti Autoveicoli Esteri – UNRAE, Confartigianato, l'Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica – ANFIA, la Federazione Autotrasportatori Italiani – FAI) e la stampa specializzata.

Alla luce dei risultati conseguiti, dopo sette anni di ricerche, abbiamo quindi, sentito la responsabilità di fornire un ulteriore servizio al comparto HCV e deciso di formalizzare tutta la conoscenza sviluppata negli anni e tutto quanto abbiamo imparato in un libro, nel quale abbiamo cercato di raccontare le caratteristiche di questo meraviglioso mondo e dei suoi operatori e cosa ci si può aspettare nei prossimi anni, alla luce dei significativi cambiamenti in atto.

Il testo è così articolato. Il primo capitolo introduce il lettore alle caratteristiche, alla terminologia, agli attori e ai trend in atto nel settore HCV. Il se-

condo capitolo presenta le strategie di servitizzazione e le caratteristiche dell'offerta di servizi, sia in generale, sia con particolare riferimento al mondo HCV, adottando il punto di vista delle case. Vengono, in particolare, presentate le principali modalità di classificazione dei servizi, che sono poi applicate per valutare l'offerta dei costruttori. Il terzo capitolo si focalizza, invece, sugli attori delle reti, i dealer e le officine, dei quali vengono presentati il trend delle performance economico-finanziarie, dal 2007 al 2016, nonché l'atteggiamento e la propensione verso i servizi. Viene poi discussa la relazione tra orientamento ai servizi dei dealer e delle officine e performance aziendali. Dalle analisi emerge come la servitizzazione possa generare notevoli benefici, in termini di performance aziendali, ma anche alcune criticità, se non si progetta il portafoglio servizi in modo coerente e non ci si organizza per erogare i servizi in maniera efficace, cioè coerentemente con i bisogni dei clienti, ed efficiente, cioè mediante attività e processi adeguati. Il quarto capitolo presenta le caratteristiche del settore dell'autotrasporto, i bisogni dei clienti e i fattori che orientano la loro scelta dei servizi. Vengono, quindi, discusse le differenze tra diversi tipi di clienti, in termini di orientamento ai servizi. Infine, viene confrontata la visione dei clienti, con riguardo ai fattori e ai tipi di servizi richiesti, con il portafoglio servizi offerto dalle reti. Tale analisi evidenzia come il punto di vista dei clienti e delle reti non sempre è allineato, in quanto emergono dei gap, in certi casi anche importanti, che spesso sono alla base dell'inefficacia delle strategie di servitizzazione di certi attori. Al contrario, vi sono anche dealer e officine in grado di cogliere e soddisfare i bisogni dei propri clienti. Il capitolo cinque si focalizza sui top performer, aziende delle reti HCV caratterizzate da alcuni punti in comune, riassumibili nella capacità di sviluppare un modello di business integrato, in cui gli elementi salienti e caratteristici, quali la struttura dell'offerta, le pratiche commerciali e di marketing, le scelte organizzative, le politiche gestionali e di sviluppo dei processi interni, le scelte di configurazione del proprio network, le modalità di coordinamento con i partner e i fornitori, i sistemi di misurazione, valutazione e controllo delle performance, sono stati sviluppati adeguandoli alle caratteristiche del mercato servito. Oltre alla capacità di anticipare il comportamento del mercato, propria delle aziende imprenditoriali, i top performer si distinguono anche per caratteristiche tipiche delle aziende di tipo manageriale. Poiché i top performer sono perlopiù imprese di tipo familiare, nel capitolo sei vengono presentati i punti di forza e di debolezza delle imprese familiari del settore HCV, al fine di comprenderne meglio i modelli di business. Una particolare attenzione è posta sulla relazione tra imprenditorialità, managerializzazione e professionalizzazione di queste imprese, con l'obiettivo d'indagare quanto e come le chiavi del successo dei top performer siano riconducibili a uno o più di questi fattori. Nel capitolo sette vengo-

no presentati gli impatti delle tecnologie digitali nel mondo dei servizi, con particolare riguardo all'«officina 4.0». Nell'era dell'internet delle cose, dei *big data*, del *cloud*, nasce infatti un nuovo modo di concepire la mobilità di oggetti e di persone, che diviene sempre più integrata e *smart*. In questo contesto, anche la gestione dei servizi cambia, così come muta il modo stesso di organizzare le attività di assistenza, richiedendo di passare da una logica tradizionale a una prospettiva di 4.0. Partendo da queste premesse il capitolo cerca di capire quali siano le caratteristiche richieste a un'officina per affrontare l'era digitale e quali sfide di carattere tecnico, gestionale e organizzativo questo tipo di azienda deve saper affrontare per poter cogliere le opportunità che l'innovazione tecnologica offre. Il capitolo si conclude con un forum, su «Officina 4.0. L'impatto delle tecnologie digitali nel postvendita del settore automotive», che rappresenta la trascrizione ragionata di una tavola rotonda proposta nell'ambito di un recente evento sul futuro del postvendita nel settore organizzato dalla Sezione Automotive di ASAP Service Management Forum. Infine, il capitolo otto, tramite due forum, presenta il punto di vista dei manager del settore, quali amministratori delegati, responsabili del service o postvendita e dello sviluppo rete. In particolare, il primo forum nasce da una serie d'interviste, effettuate agli amministratori delegati di cinque dei sette principali marchi del settore HCV, con l'obiettivo di approfondire le tendenze in atto, i principali cambiamenti nei comportamenti dei clienti, il ruolo che avranno la sostenibilità ambientale, le tecnologie digitali e l'entrata di nuovi attori nell'arena competitiva del settore e, infine, le scelte di tipo strategico e organizzativo che le case e le loro reti dovranno attuare, in un contesto sempre più complesso, al fine di continuare a competere con successo. Il secondo forum vede invece coinvolti i service manager, i *dealer development manager* e i network manager di cinque dei principali marchi del settore, con l'obiettivo di approfondire il ruolo e l'innovazione dei servizi, i comportamenti dei clienti, le caratteristiche degli operatori delle reti di assistenza, le modalità di governo e controllo delle reti da parte delle case madri, gli impatti delle nuove tecnologie digitali e *green*, sia sulla clientela, sia sui dealer e sulle officine.

Non tutto quanto è riportato in questo testo è però stato scritto da noi. Il primo capitolo, per esempio, dedicato a fornire una panoramica generale del settore, è stato preparato da Giuseppe Guzzardi, direttore di Vie&Trasporti, giornalista dalla conoscenza approfondita del settore, dotato di grande spessore tecnico e della capacità di coglierne le peculiarità. Chi meglio di Giuseppe, dunque, avrebbe potuto fornire una introduzione di contesto più precisa ed efficace? Tra l'altro siamo a Giuseppe sinceramente grati per il supporto incondizionato che ci ha sempre dato in questi anni, credendo nella nostra ricerca e supportandoci in eventi e manifestazioni con la sua professionalità e amicizia.

Anche il sesto capitolo non è stato scritto da noi, ma dalla collega e amica Alessandra Faraudello, dell'Università del Piemonte Orientale, che in particolare ha contribuito all'analisi sulle imprese familiari e alla quale vanno i nostri ringraziamenti per la passione dedicata a tale ricerca.

Un ringraziamento speciale va anche alla collega e amica Francesca Sandionigi, dell'Università degli Studi di Bergamo. Senza la sua pazienza e professionalità questo libro non sarebbe mai andato in stampa perfettamente curato in tutti i dettagli.

Nonostante sia frutto di lavoro e riflessioni comuni degli autori, Lucrezia Songini ha scritto i seguenti paragrafi: 2.1, 2.3, 2.7, 2.8, 2.9, 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 4.2, 4.3, 5.1, 5.2, 7.3, 8.1, mentre a Paolo Gaiardelli sono riconducibili i paragrafi: 2.2, 2.4, 2.5, 2.6, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 4.1, 4.4, 4.5, 5.3, 7.1, 7.2, 7.4 e 8.2.

Nella speranza che il presente lavoro possa fornire un contributo concreto e risultare interessante non soltanto per gli studiosi di management, ma soprattutto per coloro che operano nelle imprese e nelle associazioni del settore HCV, un doveroso ringraziamento va a tutti coloro che a vario titolo, negli anni, hanno contribuito a questo lavoro.

Innanzitutto, è assolutamente doveroso un ringraziamento speciale a Maximiliano (Max) Cascini e Umberto Seletto, che ci hanno spinto in questa avventura, così come a tutto il management di ExxonMobil, che ha creduto nell'importanza di un'operazione anche «culturale» per stimolare tutto il settore HCV a innovarsi e intraprendere nuove strade e l'ha sostenuta concretamente, sponsorizzando il Focus Group sui Veicoli Industriali per sette anni: insieme a Paolo Bonesio, Tommaso Vito, Europe lubricant manager, Maria Maranci, EAME lubes marketing manager e Giuliana Tiberi, Field marketing Advisor. A Paolo Bonesio, che nel frattempo è diventato anche un amico, dobbiamo un grandissimo grazie, non solo per il sostegno concreto, ma soprattutto per lo stile «in punta di piedi» sempre rispettoso delle diversità e con il quale ha sempre gestito tutti gli incontri e stimolato le iniziative del Focus Group sui Veicoli Industriali.

Un particolare grazie per la «fedeltà» e il costante impegno all'amico Dario Luise di DAF Veicoli Industriali, sempre presente con spirito critico ma costruttivo a tutti gli incontri ed eventi di questi anni.

Vanno, poi, ricordate le aziende e in particolare le persone che, in tutti questi anni, sono intervenute agli incontri del Focus Group con spirito critico.

Prima di tutto, ringraziamo sinceramente il top management per il prezioso tempo che ci ha concesso e le idee e i suggerimenti che ha voluto condividere: Paolo Starace, Managing Director e Amministratore Delegato di DAF Veicoli Industriali, Mihai Daderlat, Business Director Mercato Italia di IVECO, Franco Fenoglio, Presidente e Amministratore Delegato di Italscania e

Giovanni Lo Bianco, Amministratore Delegato e Presidente di Volvo Group Italia.

Ringraziamo, poi, i numerosi responsabili del postvendita, del service, del network e dello sviluppo reti, che hanno partecipato in questi anni ai molti incontri ristretti del Focus Group, indirizzando le attività di ricerca e fornendo i loro feedback e suggerimenti e che hanno portato la loro testimonianza ed esperienza alle tavole rotonde, ai convegni e ai workshop organizzati dalla Sezione Automotive di ASAP Service Management Forum. Li abbiamo associati all'azienda dove lavoravano nel momento in cui abbiamo avuto modo di collaborare con loro, e se oggi probabilmente alcuni di loro lavorano in altre aziende speriamo ci possano perdonare se il riferimento aziendale non è corretto. Sono, in ordine alfabetico: Giuseppe Belletti di IVECO, Leonardo Bevilacqua di Renault Trucks, Lorenzo Boghich di MAN Trucks & Bus, Maximiliano Cascini di CNH Industrial, Raffaella Castiglioni di Renault Trucks, Devis Colombo di Volvo Trucks, Antonello Colzani di Volvo Trucks, Giovanni Dattoli di Volvo Trucks, Gianluca d'Aurea di Rhiag, Roberto Di Stefano di IVECO, Daniel Dusatti di Italscania, Stefano Fedel di Italscania, Fabio Ferri di IVECO, Pietro Giusti di MAN Trucks & Bus, Piero Ierovante di Volvo Trucks, Nicola Imbonati di MAN Trucks & Bus, Barbara Latini di IVECO, Dario Luise di DAF Veicoli Industriali, Teresa Magno di IVECO, Thomas Martin di Volvo Trucks, Carlotta Mathis di IVECO, Massimiliano Meanti di MAN Trucks & Bus, Giorgio Orsenigo di Renault Trucks, Silvio Panetta di IVECO, Alberto Perfetto di IVECO, Sara Renò di Renault Trucks, Alessio Sani di MAN Trucks & Bus, Fabio Santiago di IVECO, Alessandro Smania di MAN Trucks & Bus, Fabrizio Turella di MAN Trucks & Bus e Chiara Vaccari di Italscania.

In particolare, ringraziamo coloro che hanno contribuito anche a questo libro, accettando di essere intervistati e di fornire il loro punto di vista per i forum dei capitoli sette e otto: Giuseppe Barelli, Chief Executive Officer di Toscandia S.p.A., Giuseppe Belletti, Services Manager Mercato Italia di IVECO, Devis Colombo, Direttore Service di Volvo Trucks Italia, Daniel Dusatti, Network Development & Parts Director di Italscania, Gianandrea Ferrajoli, Coordinatore di Federauto Trucks ed Executive Chairman and CEO di Mecar S.p.A., Giuseppe Guzzardi, Direttore di Vie&Trasporti, Dario Luise, Dealer Development Manager di DAF Veicoli Industriali, Giovanni Maspero, Amministratore Unico di Prima Comunicazione, Carlotta Mathis, Network Manager Mercato Italia di IVECO, Marco Mauri, Managing Director di Evolvea S.A., Giorgio Orsenigo, Direttore Service di Renault Trucks Italia, Alessio Sitran, Business Development Manager e Referente Relazioni Esterne Divisione Tachigrafi, Telematica e Servizi di Continental Automotive Trading Italia.

Un sincero ringraziamento per il prezioso contributo e il tempo concesso va poi alle numerose persone, delle reti di vendita e assistenza, del mondo dell'autotrasporto, e più in generale del settore HCV, che si sono rese disponibili per le interviste necessarie alla stesura dei casi aziendali, che hanno portato la loro testimonianza ai workshop e convegni organizzati dal 2010 a oggi e che hanno fornito suggerimenti e consigli preziosi: Giorgio Adami di Adami Autotrasporti, Pierangelo Adami, di Cavidue, Simone Anibaldi di Stardiesel, Nicola Arduini di Eurodiesel, Beppe Arduino di Diesel Service Due, Giuseppe Barelli di Toscandia, Gianmarco Bezzi di Scania Commerciale Trento, Bruno Boieri di Erzelli, Alessandro Cereda di CGT Trucks, Andrea Cortinovis di Autoindustriale Bergamasca, Manuel Michele Costanzo e Luca Costanzo di Eurocar, Francesca Cremonesi di UCISM, Christian De Gregorio di Trucks Service, Stefano Defant di Scania Milano, Roberto De Luca di Delcom, Maria DeRosa di Idealcar/Motortruck, Angelo Farruggia di Frenauto, Mauro Fenaroli di Milano Industrial, Gianandrea Ferrajoli di Mecar, Manuel Frontera di FAI Service, Marisa di Gandolfo di Diesel Service Due, Barbara Gazzola di Gazzola Trucks, Marco Giacobbi di Officine Giacobbi, Marco Imbrunito di Officina Vettorato, Stefano Laggetta di Milanocarri, Mario Madonia di MAVI Trucks, Gabriella Marra, Fabio Marra e Paolo Marra di M.P. Srl di Paolo Marra, Danilo Menconi di Truck Italia, Elisabetta Michielon e Gianpaolo Michielon di Bassano Diesel, Carlo Molteni di FAI/Autotrasporti F.lli Molteni, Alberto Monti di Autoindustriale, Vasco Moretti di Adriatica Veicoli Industriali, Giorgio Novelli di UCISM, Roberto Novelli di Stardiesel, Giandonato Pedrazzini di Mercedes-Benz, Maurizio Pedrelli di O.R.A., Giuseppe Perrotta di Eurodiesel, Mirco Piva di Adriatica Veicoli Industriali, Massimo Povia di Officine Povia, Mauro Raimondo di RE.VE.Di Service, Gianpaolo Revelli di Alpicar Srl, Antonio Ribatti di Ribatti, Carlo Rossi di Scandi Padova/Halley Veicoli industriali, Orlando Ruffolo di Erretruck, Alessandro Santini di FAI Service, Roberto Savoini di Borgo Agnello, Francesco Silva di Scania Milano, Angelo Sirtori di FAI Milano, Matteo Taverni di Truck Italia, Federico Tentori, Massimo Tentori e Pietro Tentori di Tentori Veicoli Industriali ed Emilio Terzi di Erretruck.

Un grato ringraziamento va anche a tutti gli esperti di tematiche specifiche, che hanno condiviso le loro conoscenze e competenze con gli operatori del settore HCV: Gianluca Annunziata e Alice Biganzoli di Alltrucks, Tullio Epis, Giovanni Maspero di Prima Comunicazione, Marco Mauri di Evolvea, Luca Montagner di ICDP, Mauro Amatori, Maria Grazia Ambroselli e Claudio Pirolli di SOSE, Maurizio Sala di Vincom, Alessio Sitran di Continental Automotive Trading Italia.

I nostri ringraziamenti vanno anche alla Fondazione ITS Last, al suo presidente Silvano Stellini e alle ragazze che con maestria e gentilezza coordinano tutte le attività di formazione indirizzate ai tecnici e operatori dell'assistenza HCV del futuro, Sara Brisotto, Silvia Debortoli, Rossella Farina, Amira Lakovic e Laura Speri.

Ringraziamo di cuore tutti gli operatori della stampa specializzata che ci hanno dato fiducia e hanno contribuito alla visibilità e diffusione dei nostri lavori, *in primis* Giuseppe Guzzardi, direttore di Vie&Trasporti, nostro mentore, ma anche Francesco Oriolo esperto di settore e giornalista di Parts Truck, Chiara Lupi, direttore editoriale di ESTE ed Ernesto Salvioli, direttore di Logistica Management.

Un ricordo affettuoso va alla cara Francesca Bonadeo, direttore di DBInformation che ci ha lasciati troppo presto e della quale ricordiamo con sincero affetto e gratitudine la professionalità, la disponibilità e la gentilezza.

Infine, un ringraziamento particolare va a tutti i colleghi ASAP Service Management Forum, che hanno costantemente fornito preziosi stimoli di approfondimento e con i quali abbiamo condiviso anni di lavoro insieme, ricchi di discussioni e contributi critici: Andrea Alghisi, Federico Adrodegari, Marco Ardolino, Cosimo Barbieri, Antonio Bonacina, Daniela Bonetti, Sergio Cavalieri, Ida D'Alessio, Alessandra Faraudello Julo Galati, Farnaz Jarrahi, Luca Leonardi, Marzia Morgantini, Theoni Paschou, Marco Perona, Giuditta Pezzotta, Roberto Pinto, Anna Pistoni, Mario Rapaccini, Barbara Resta, Nicola Saccani, Stefano Sini, Marta Spedicato e Paola Vola.

Da ultimo, un pensiero affettuoso va alle nostre rispettive famiglie per il sostegno e la paziente rinuncia al nostro tempo e alla nostra attenzione.