



I modelli di business orientati al servizio nel settore dei beni strumentali: stato dell'arte e scenari futuri

Federico Adrodegari

Responsabile Sezione Machinery ASAP SMF
Università degli Studi di Brescia - Centro di ricerca SCSM

22 Ottobre 2014 - Verona



**LIFECYCLE EXTENSION THROUGH PRODUCT REDESIGN AND REPAIR,
RENOVATION, REUSE, RECYCLE STRATEGIES FOR USAGE&REUSAGE-
ORIENTED BUSINESS MODELS**





CONTESTO



“Un’azienda che sia devota ai servizi avrà un unico problema in termini di profitti. Saranno estremamente elevati.”

(Henry Ford – Founder of Ford Motor Company – 1908)



“Le aziende manifatturiere si sono concentrate sul prodotto [...] ignorando un elemento che gioca un ruolo cruciale nella differenziazione dell’offerta e che ha un impatto enorme su costi e profitti: i servizi.”

(A. Narus, Harvard Business Review, 1995)



“Il mercato dei servizi è più grande di quanto avessimo mai sognato.”

(Jack Welch – CEO – General Electric, 1998)



“La linea di confine tra manifattura e servizi si sta appannando. Rolls-Royce non vende più motori per aerei, ma le ore in cui un aereo vola grazie ai suoi motori.”

(The Economist, Aprile 2012)



ASAP SMF

ha maturato un’esperienza decennale e intersettoriale in ricerca, trasferimento e formazione sul **service management** nell’ambito dei **beni durevoli (strumentali e di consumo)**



ASAP SMF

MISSION

Promuovere la cultura e l'eccellenza nel *Service Management* tramite ricerca, networking e trasferimento di soluzioni



PARTECIPANTI



Centri di Ricerca



Aziende



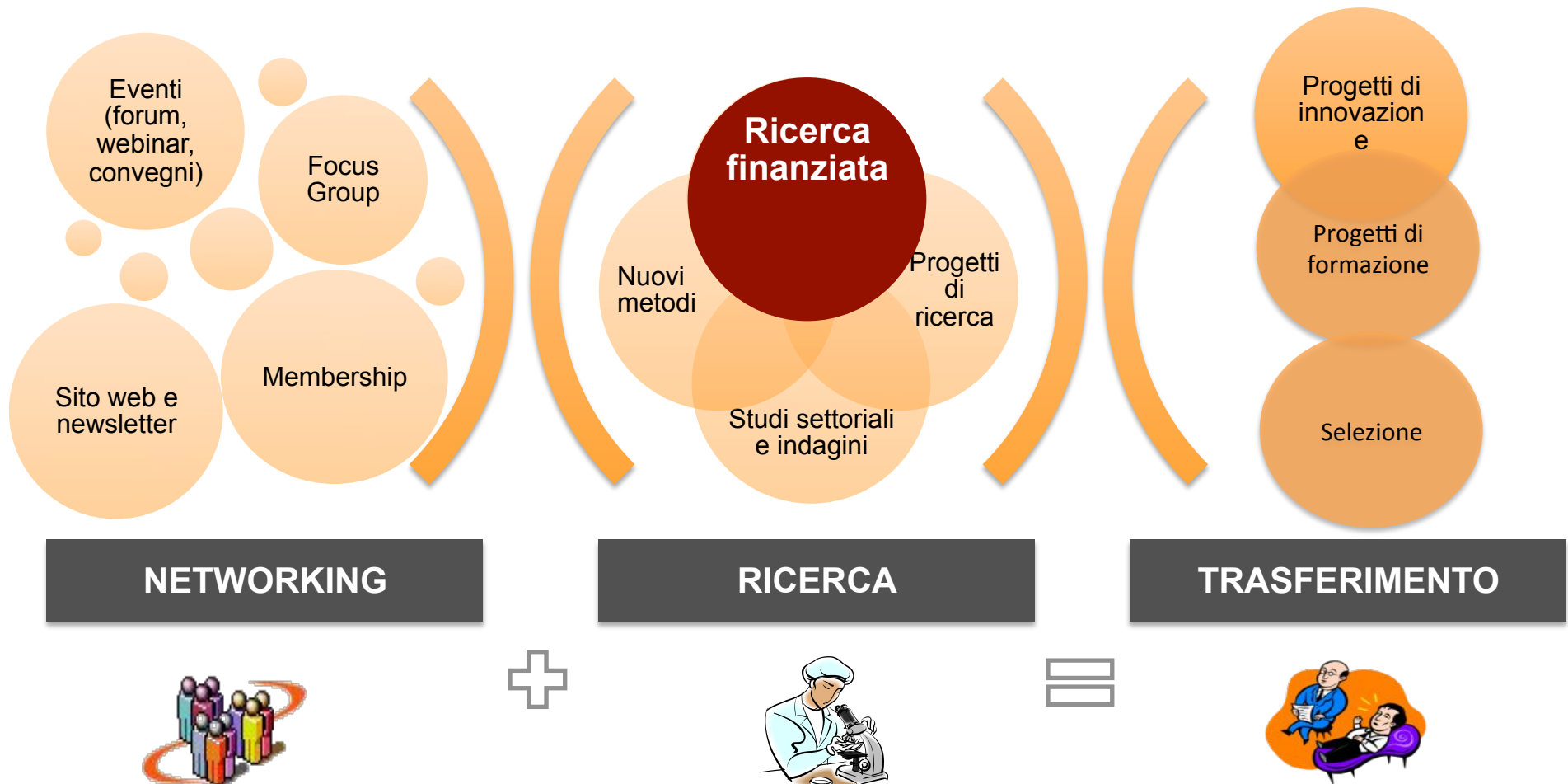
Service Network
indipendenti



Partner
istituzionali

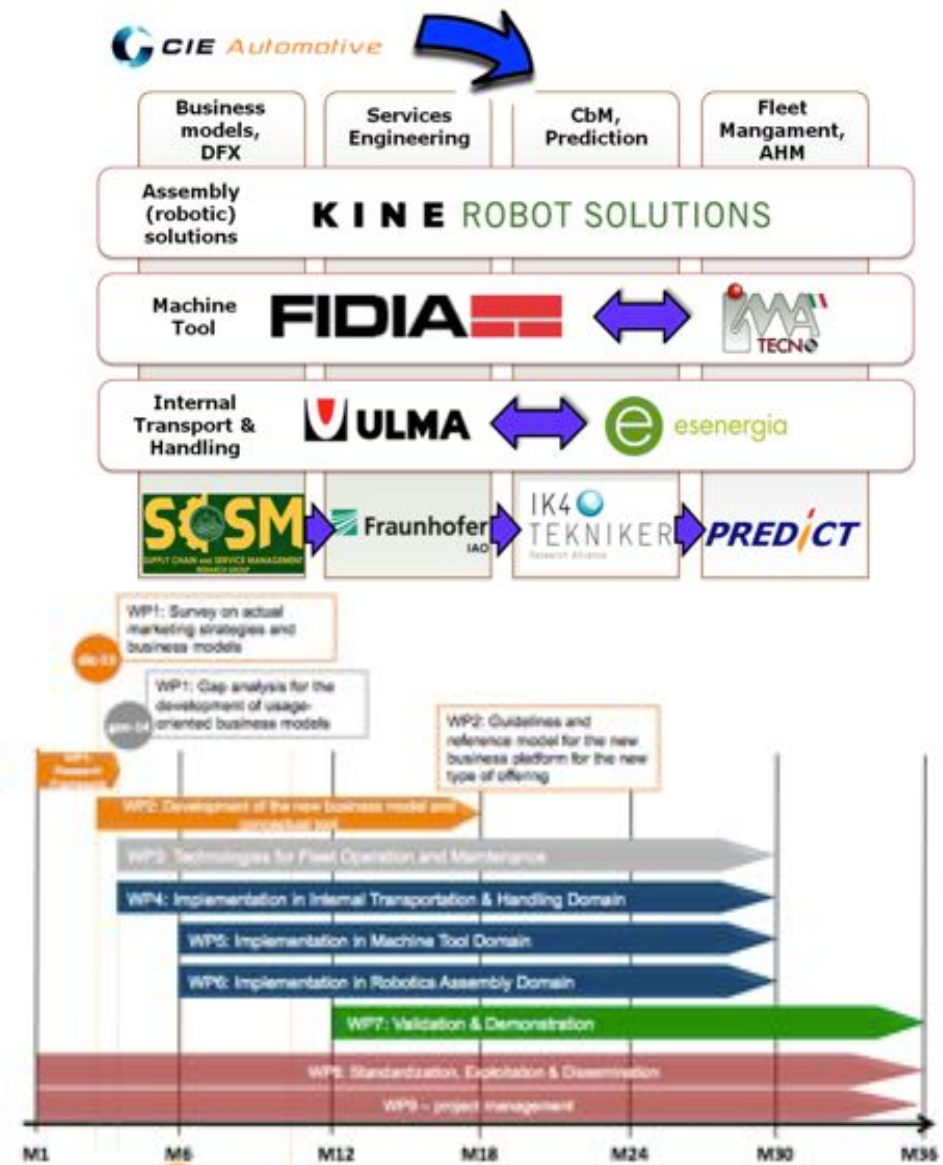


ATTIVITÀ



RICERCA FINANZIATA

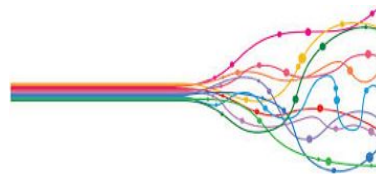
- Definire un **modello di business**, adatto al nuovo panorama economico in cui le modalità di vendita dei prodotti e di gestione dei clienti stanno radicalmente mutando (BM orientati al servizio)
- Utilizzare tecniche specifiche per il disegno del prodotto (**Design for X**), volte ad estendere il ciclo di vita e a supportare la *serviceability*.
- Realizzare metodologie per lo **sviluppo di nuovi servizi** o la reingegnerizzazione dei servizi esistenti (coerentemente con il nuovo modello di business elaborato)
- Sviluppare strumenti per **Asset Health Management**



Obiettivi

I nuovi trend di mercato e la crescente importanza dei servizi spingono verso lo sviluppo di modelli di business orientati al servizio

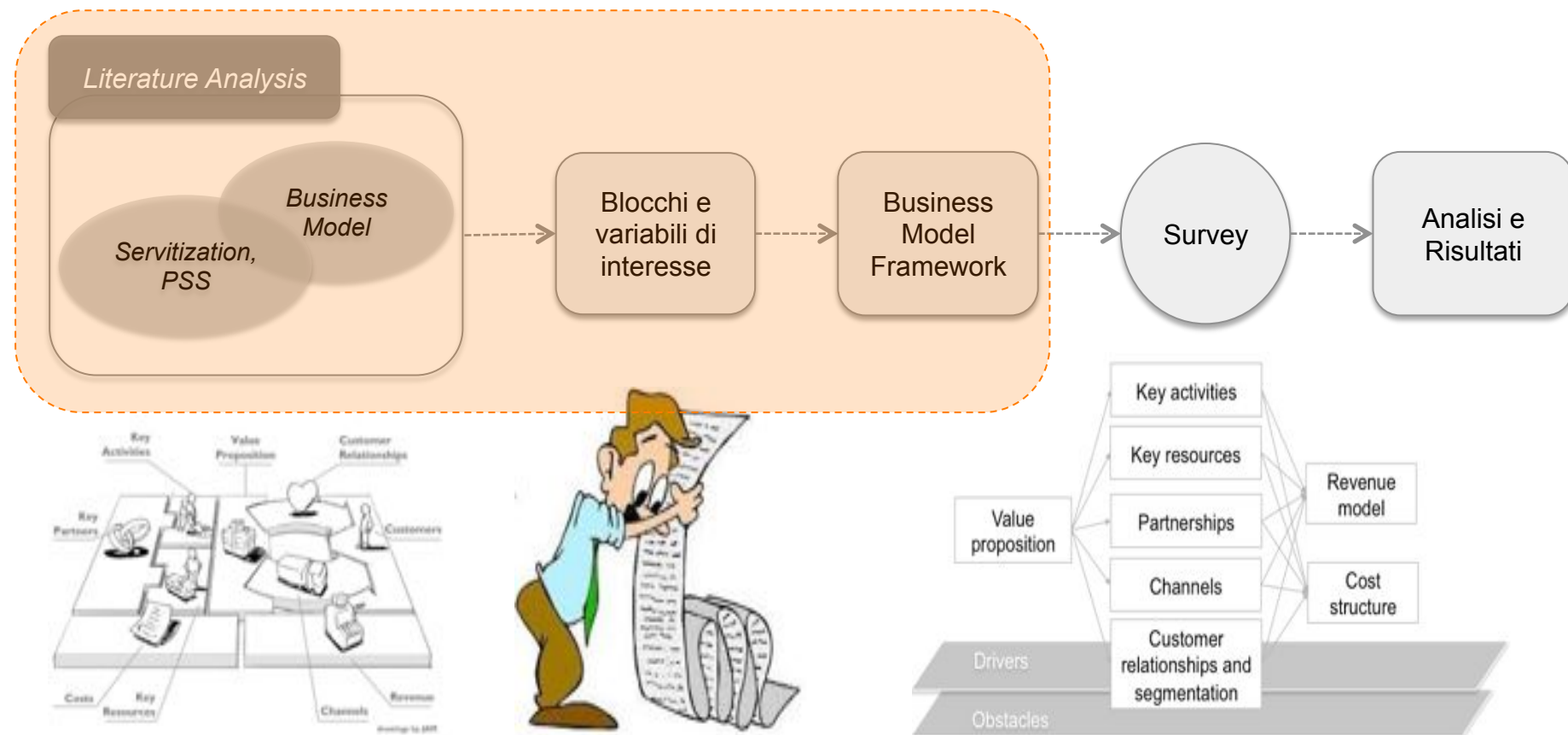
WP1:
Survey on actual
business model



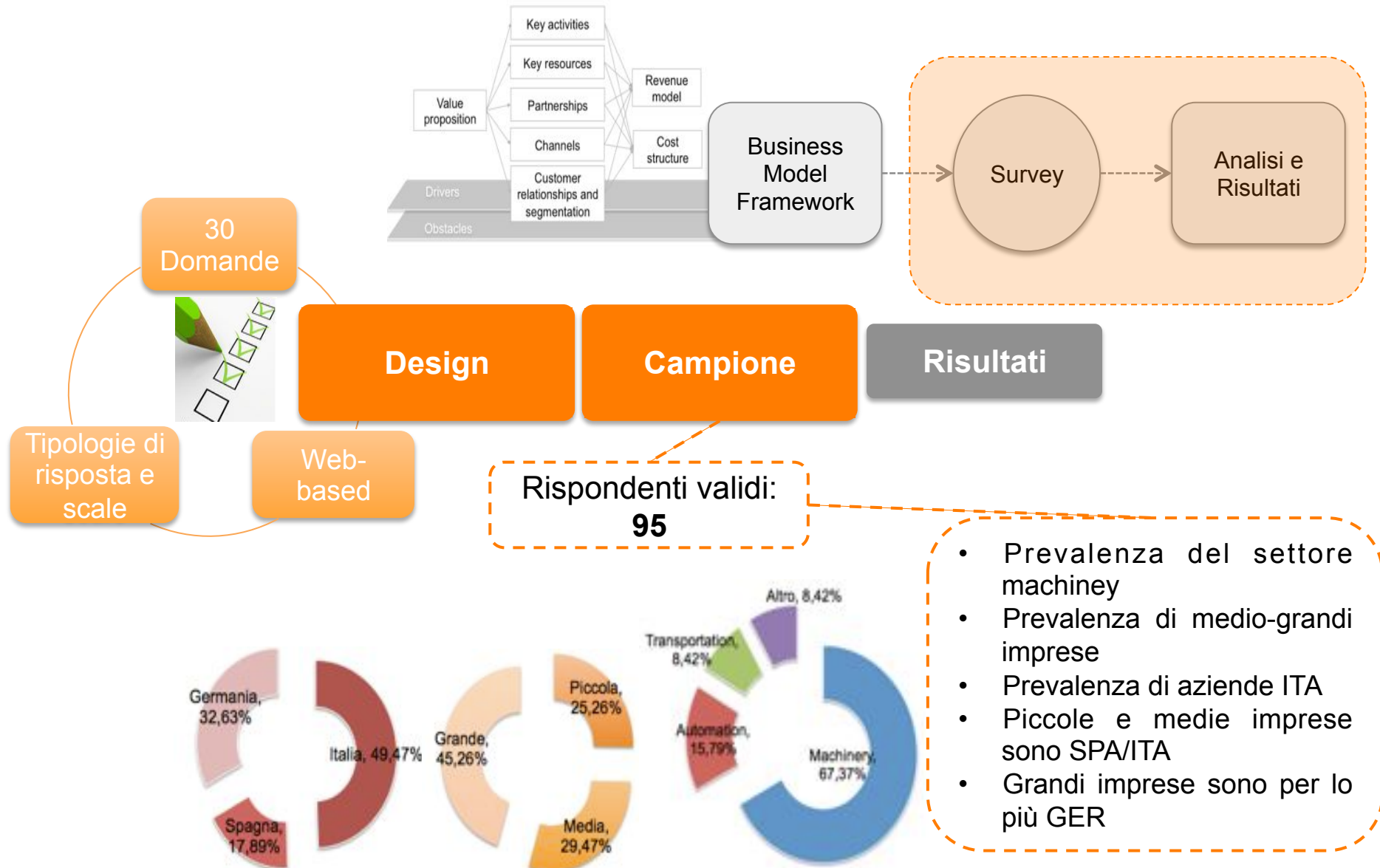
Metodologia

Il modello di business è uno **strumento** che rappresenta la logica di base di un'azienda e descrive come un'impresa crea, fornisce e acquisisce valore in base alle sue scelte strategiche.

(Shafer, 2005; Elbers, 2010)



Survey





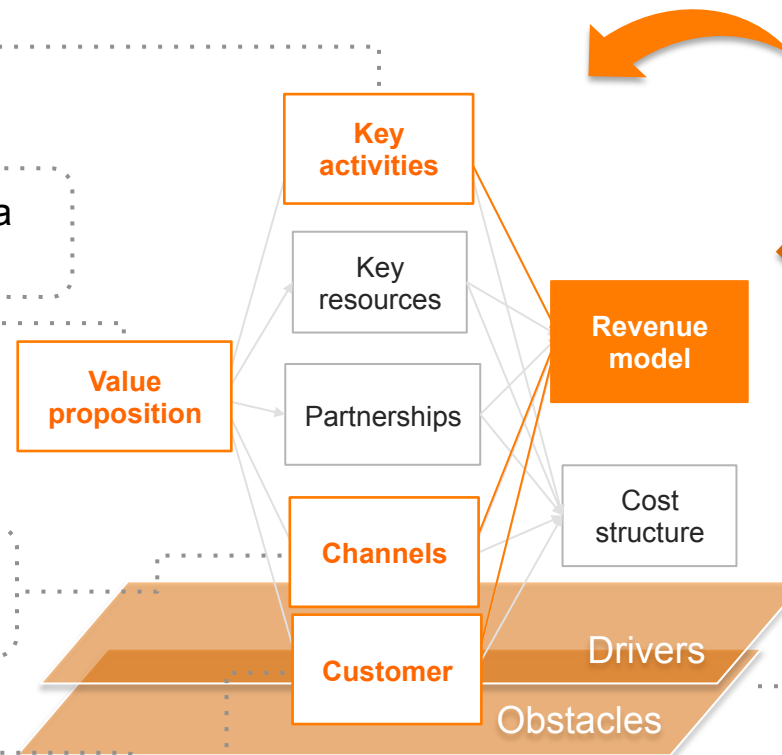
Risultati

Quali sono le attività chiave e le leve del progetto che sono richieste al fine di sviluppare la VP?

Quale è il valore che l'azienda sta offrendo ai propri clienti?

Come l'azienda raggiunge i propri clienti per erogare la VP?

Quali segmenti della clientela sono raggiunti dall'azienda?
Come si relaziona l'azienda con i clienti?



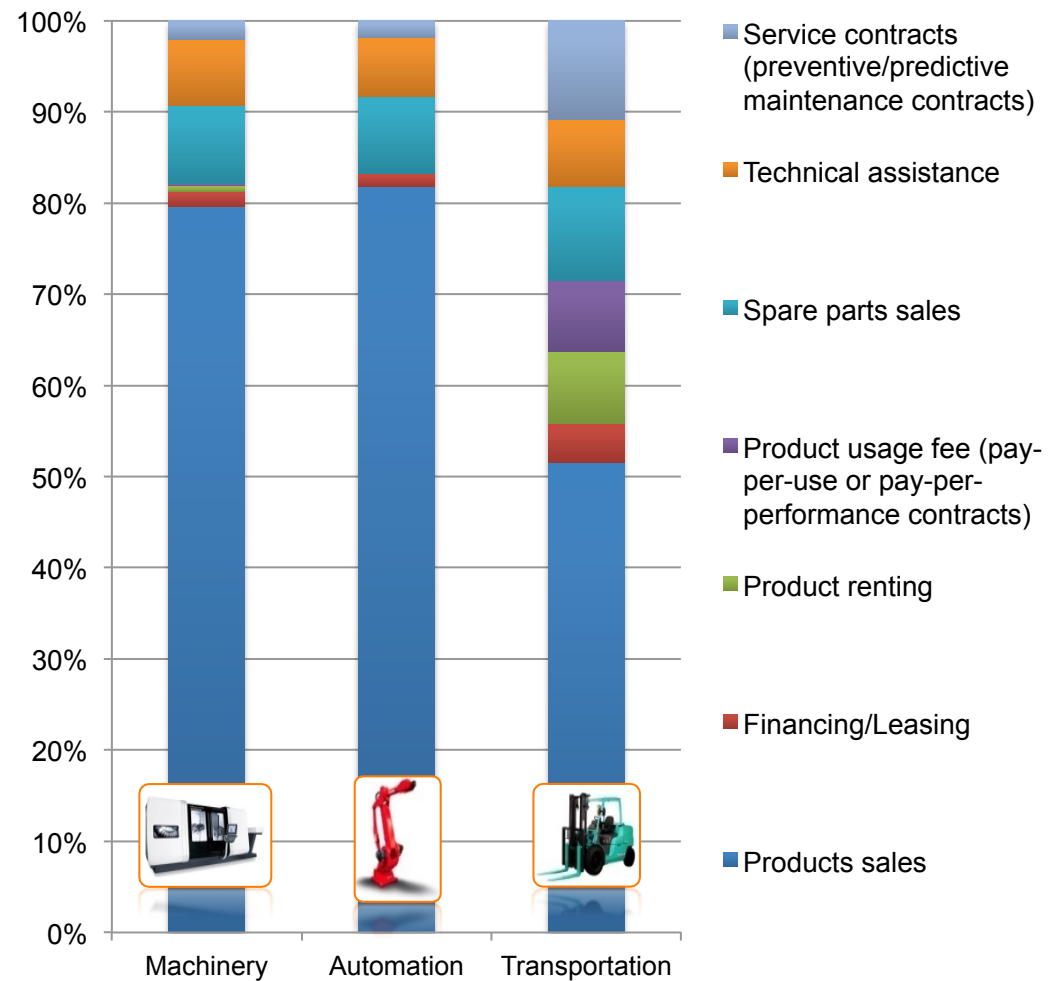
- Analisi descrittive dei risultati, variabile per variabile
- Analizzare le principali differenze che emergono tra i diversi settori
- *Revenue model*: elemento utile per leggere la configurazione delle altre variabili

Quali sono gli ostacoli/drivers verso lo sviluppo e l'adozione di nuovi modelli di business?

A livello generale la **vendita del prodotto** costituisce ancora oggi la fonte principale di ricavo per le aziende

- **Machinery & Automation:** I servizi rappresentano in media solo il 20% del turnover aziendale. In particolare i contratti di servizio e i finanziamenti/leasing contribuiscono per meno del 2%.
 - Noleggio e contratti pay-per-x non generano ricavi.
- **Transportation:** I servizi rappresentano in media il 50% del turnover aziendale. I contratti di servizio costituiscono la componente principale (11%).
 - Finanziamenti/leasing contribuiscono per il 5%, mentre noleggio e contratti pay-per-x per circa l'8% ciascuno.

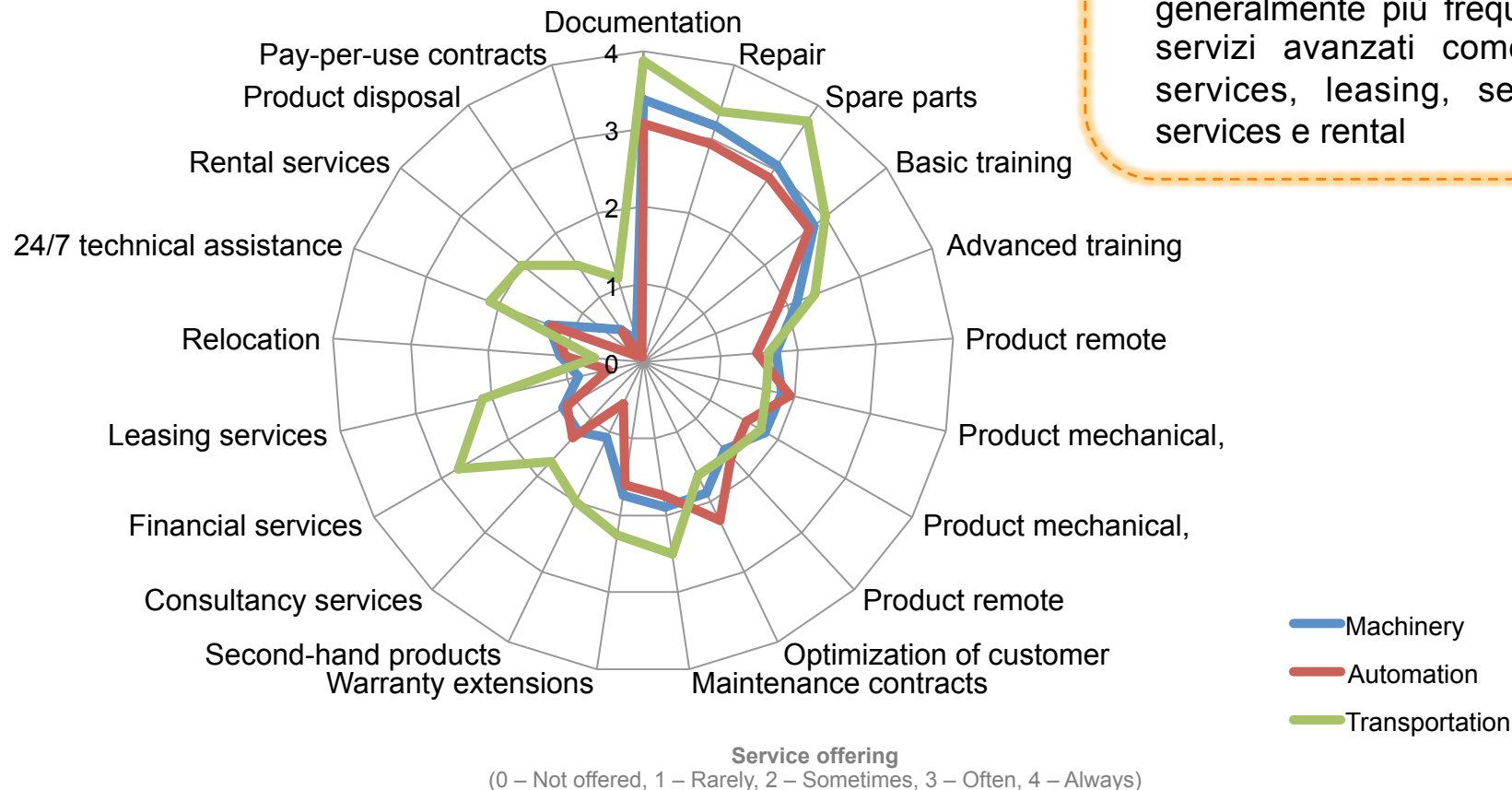
Revenue model



VP: Offerta di servizi

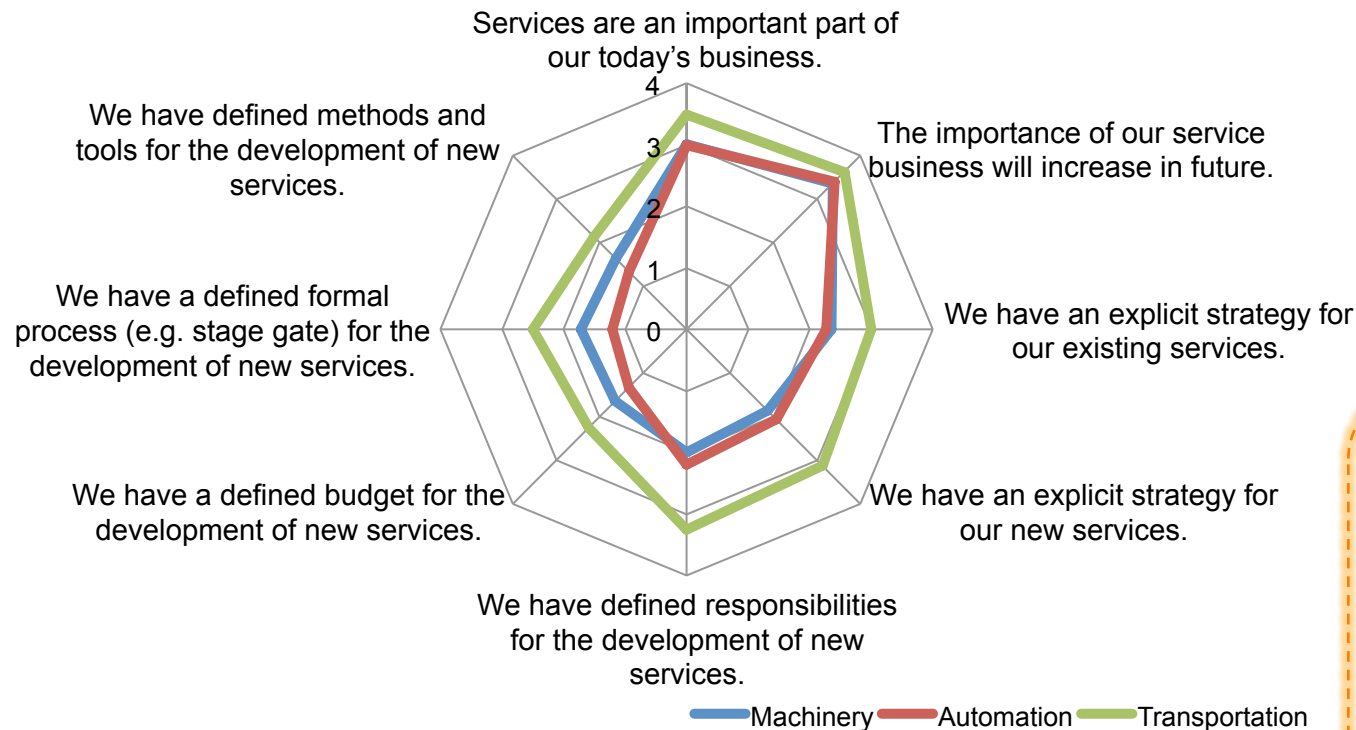
- I servizi “base” sono offerti in modo estensivo
(es. documentazione, assistenza tecnica, ricambi, formazione, ...)
- I servizi “avanzati” sono offerti solo in alcuni casi
(es. monitoraggio e diagnostica remota, upgrade/retrofit del prodotto, ...).

- **Automation:** in alcuni casi sono offerti anche servizi volti ad ottimizzare i processi del cliente
- **Transportation:** offrono generalmente più frequentemente servizi avanzati come financial services, leasing, second-hand services e rental



KA: Service Engineering

- Le aziende considerano il **servizio una parte importante** del loro business e pensano anche che tale importanza crescerà nel futuro
- Tuttavia, nella maggioranza dei casi **non hanno ancora definito esplicitamente**: strategia, responsabilità, budget, processi e metodi per lo sviluppo di nuovi servizi

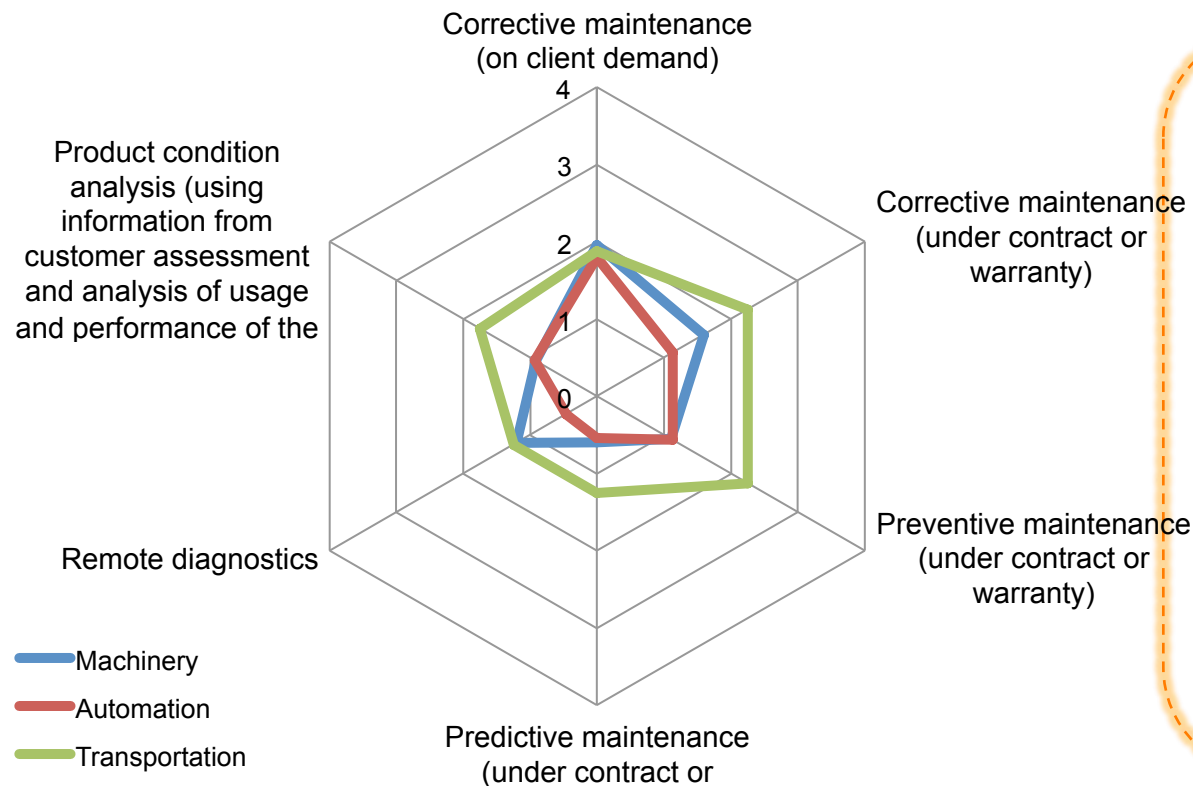


Maturità delle pratiche di Service Engineering
(0 – Fortemente in disaccordo, 4 – Fortemente in accordo)

Transportation:
Le aziende hanno definito una strategia esplicita per i servizi (esistenti e nuovi); inoltre hanno definito responsabilità chiare per lo sviluppo di nuovi servizi

KA: gestione base installata

- Pratiche di gestione della base installata (manutenzione correttiva) mediamente diffuse su circa il 50% della stessa
- In particolare, attività di diagnosi remota, analisi delle condizioni del prodotto e manutenzioni preventive sono diffuse su meno del 30% della base installata

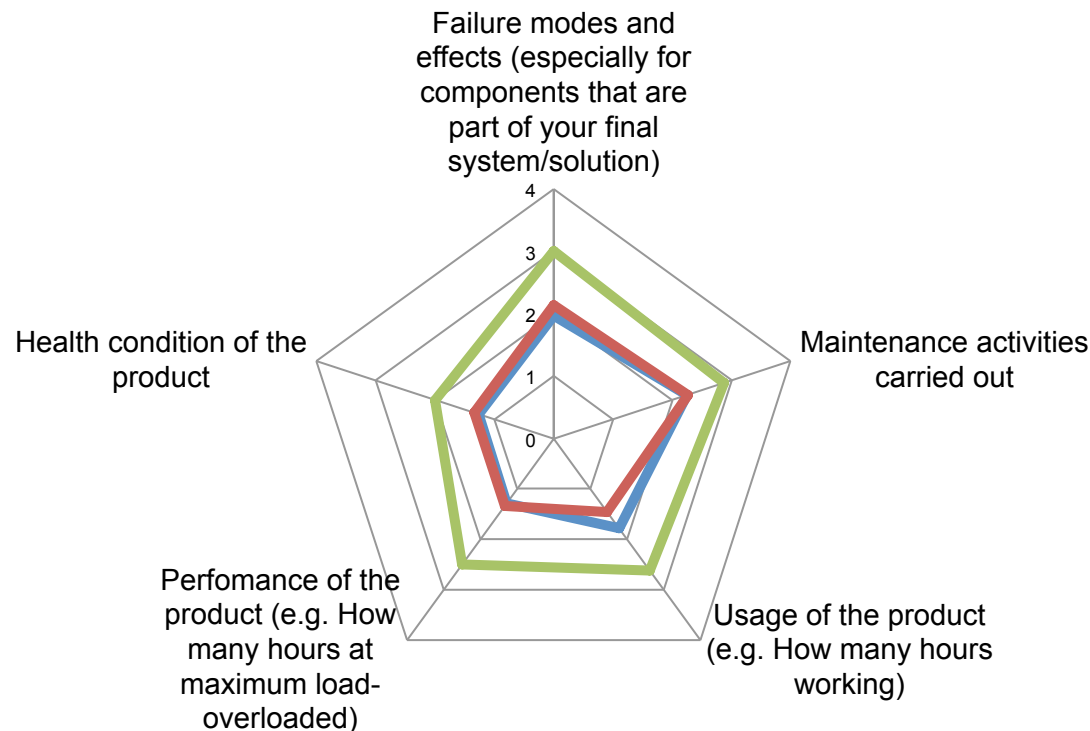


- **Machinery:** effettuano attività di manutenzione predittiva in media su meno del 20% della loro base installata.
- **Automation:** effettuano attività di diagnosi remota e manutenzione predittiva in media su meno del 20% della loro base installata
- **Transportation:** effettuano attività di manutenzione preventiva e correttiva (contratti di servizio) in media sul 60% della loro base installata e attività

Diffusione delle pratiche di gestione della base installata
(0 – 0/20%, 1 – 21/40%, 2 – 41/60%, 3 – 61/80%, 4 – 81/100%)

KA: informazioni base installata

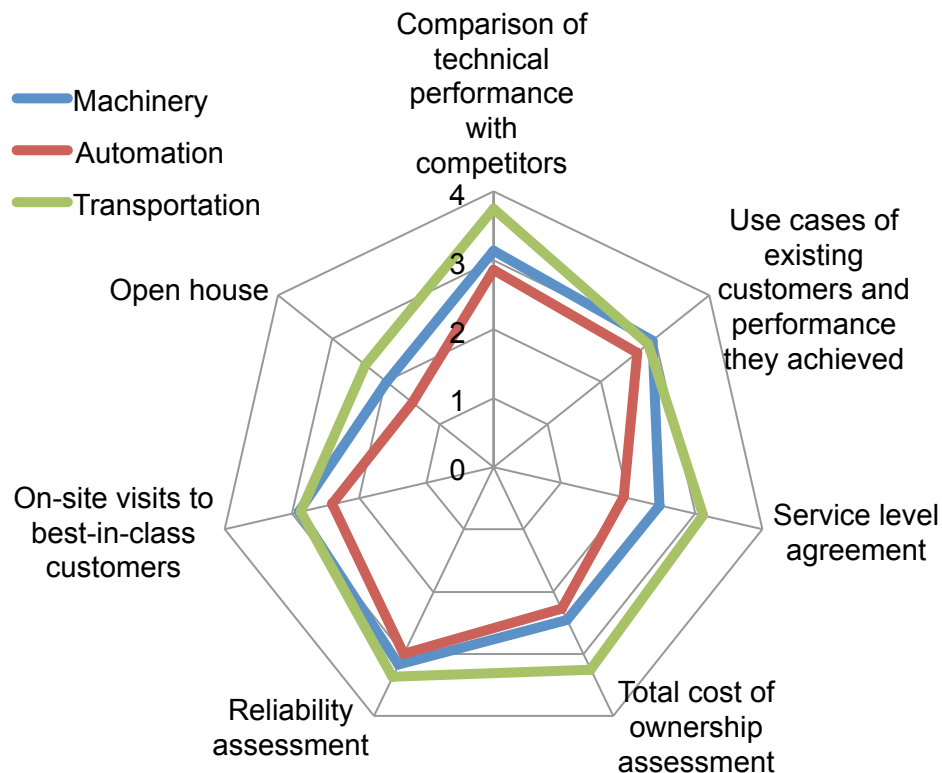
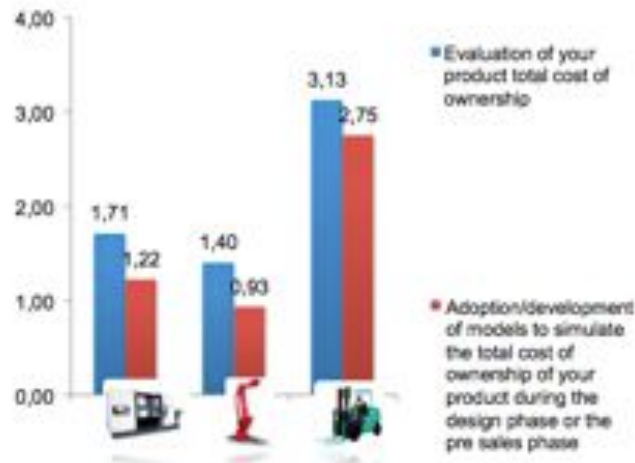
- Le aziende raccolgono e gestiscono dati sulla condizione e salute dei propri prodotti in media su meno del 30% della loro base installata
- Le aziende raccolgono e gestiscono dati relativi alle modalità di guasto, ai report degli interventi e alle modalità di utilizzo dei prodotti in media sul 50% della loro base installata.



Transportation: raccolgono e gestiscono dati sulla salute dei prodotti e le loro performance in media sul 50% della base installata. Modi di guasto, report tecnici e informazioni sui modi d'uso del prodotto in media sul 70% della base installata

Controllo delle informazioni sulla base installata
(0 – 0/20%, 1 – 21/40%, 2 – 41/60%, 3 – 61/80%, 4 – 81/100%)

Ch: Valutazione dell'offerta



Tra le modalità con le quali è possibile supportare il cliente nella valutazione dell'offerta, durante la fase di pre-vendita, le aziende percepiscono come:

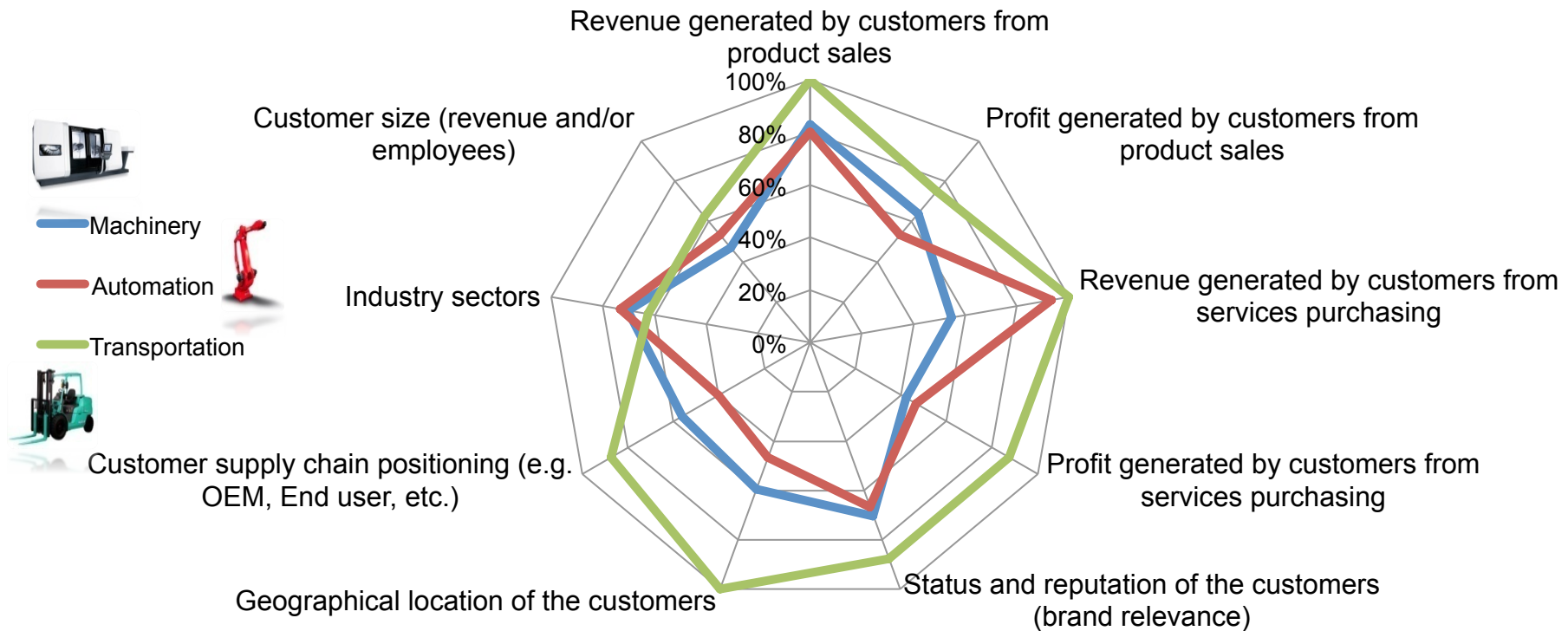
- **Importanti:** le referenze di altri clienti, la valutazione dell'affidabilità del prodotto, le visite verso clienti acquisiti ed il confronto con le performance di altri prodotti.
- **Moderatamente importanti:** la valutazione del **total cost of ownership** e la definizione dei livelli di servizio (SLA)

Transportation:

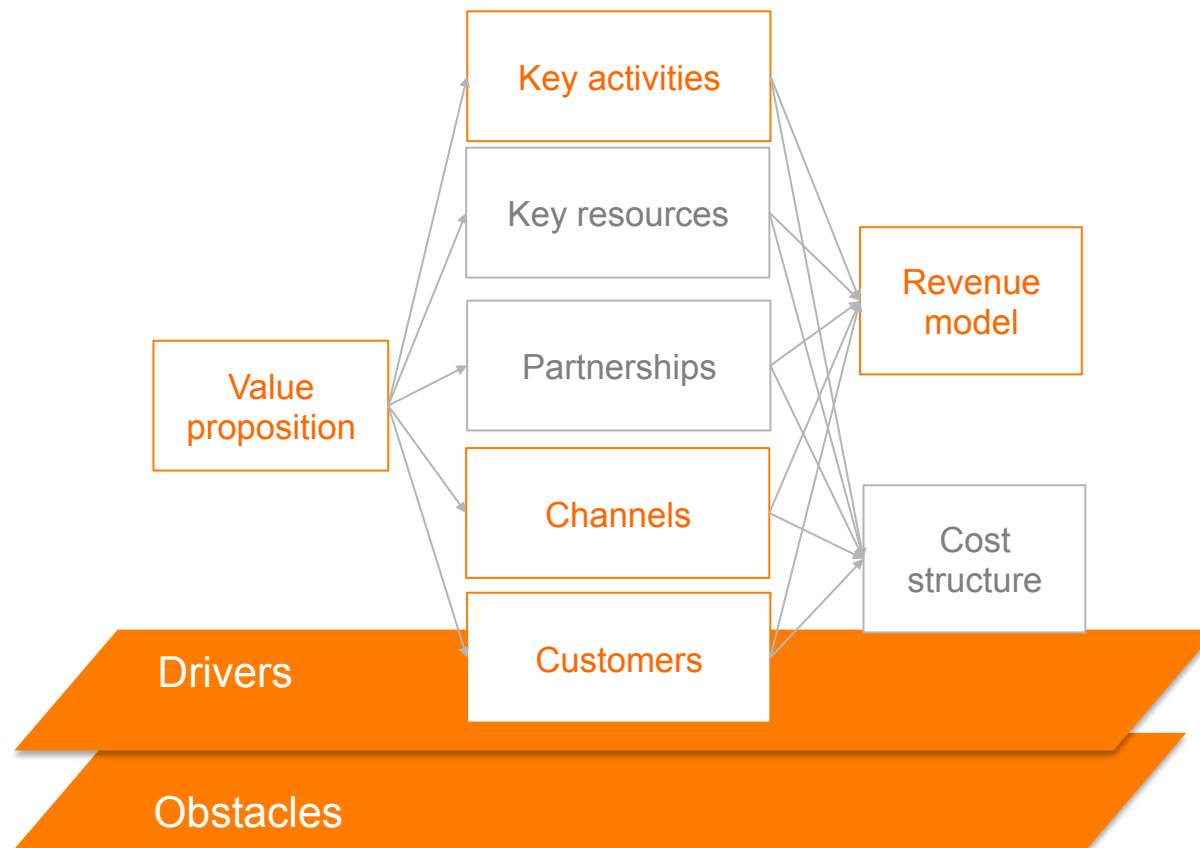
rispetto agli altri settori, si nota la maggior importanza attribuita agli aspetti tipici di realtà più orientate al servizio, come i service level agreement e il total cost of ownership.

Cu: Adozione criteri di segmentazione della clientela (2)

- **Automation:** sono molto adottati anche criteri legati al fatturato generato dalla vendita dei servizi
- **Transportation:** mediamente sono utilizzati più criteri di segmentazione, anche più complessi. In particolare, molto utilizzati sono i criteri legati sia al profitto che alla vendita di prodotti e servizi.



Driver e Ostacoli





Drivers e Ostacoli



Drivers

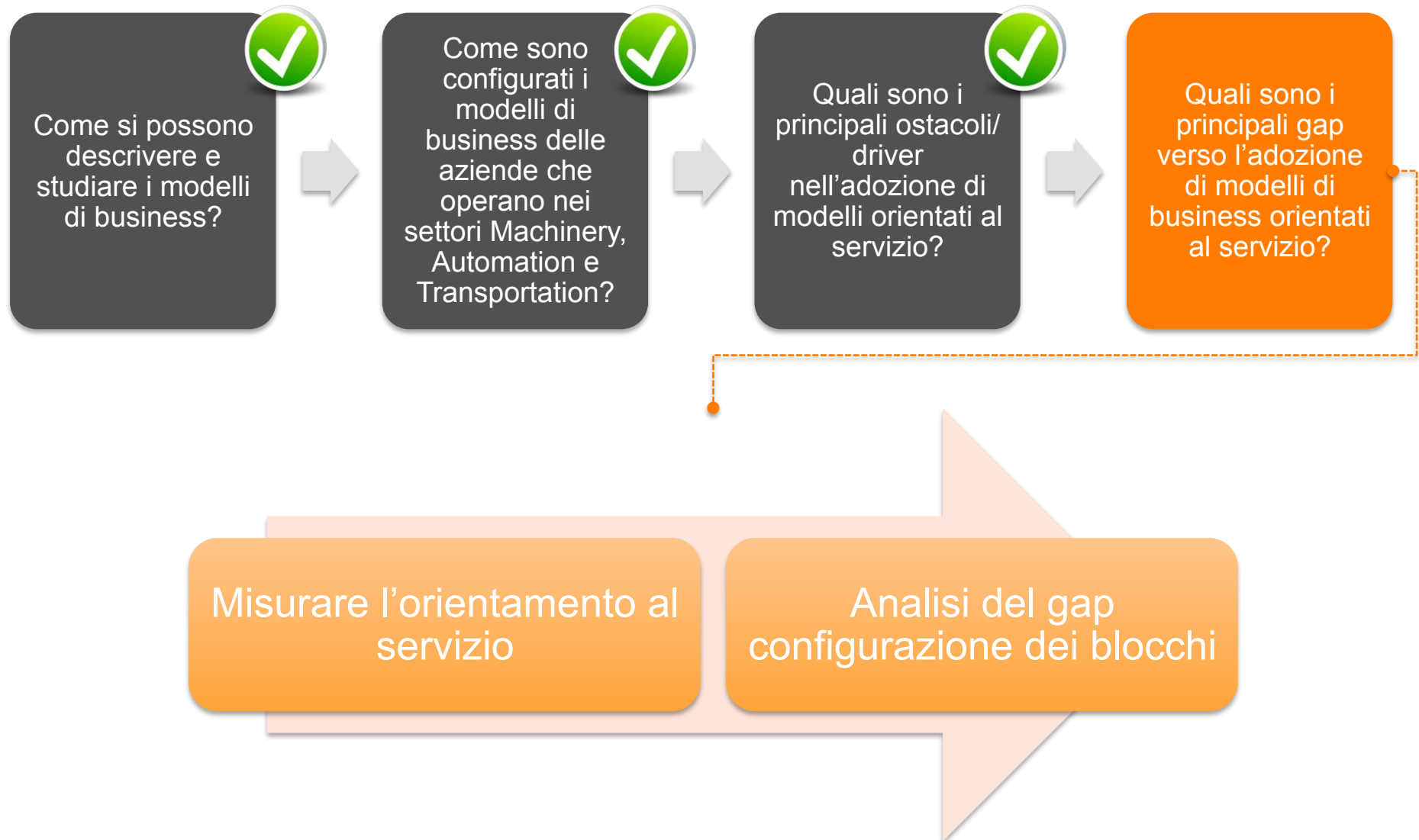
- Il più importante driver che sembra spingere i produttori manifatturieri verso l'offerta di contratti "pay-per-x", evolvendo in questo modo il loro modello di business, è la possibilità di **rafforzare e intensificare le relazioni con i clienti** e creare un effetto di lock-out dei competitors.
- Il secondo più importante driver è quello di **rendere tangibili per il cliente i costi totali di possesso** del bene.



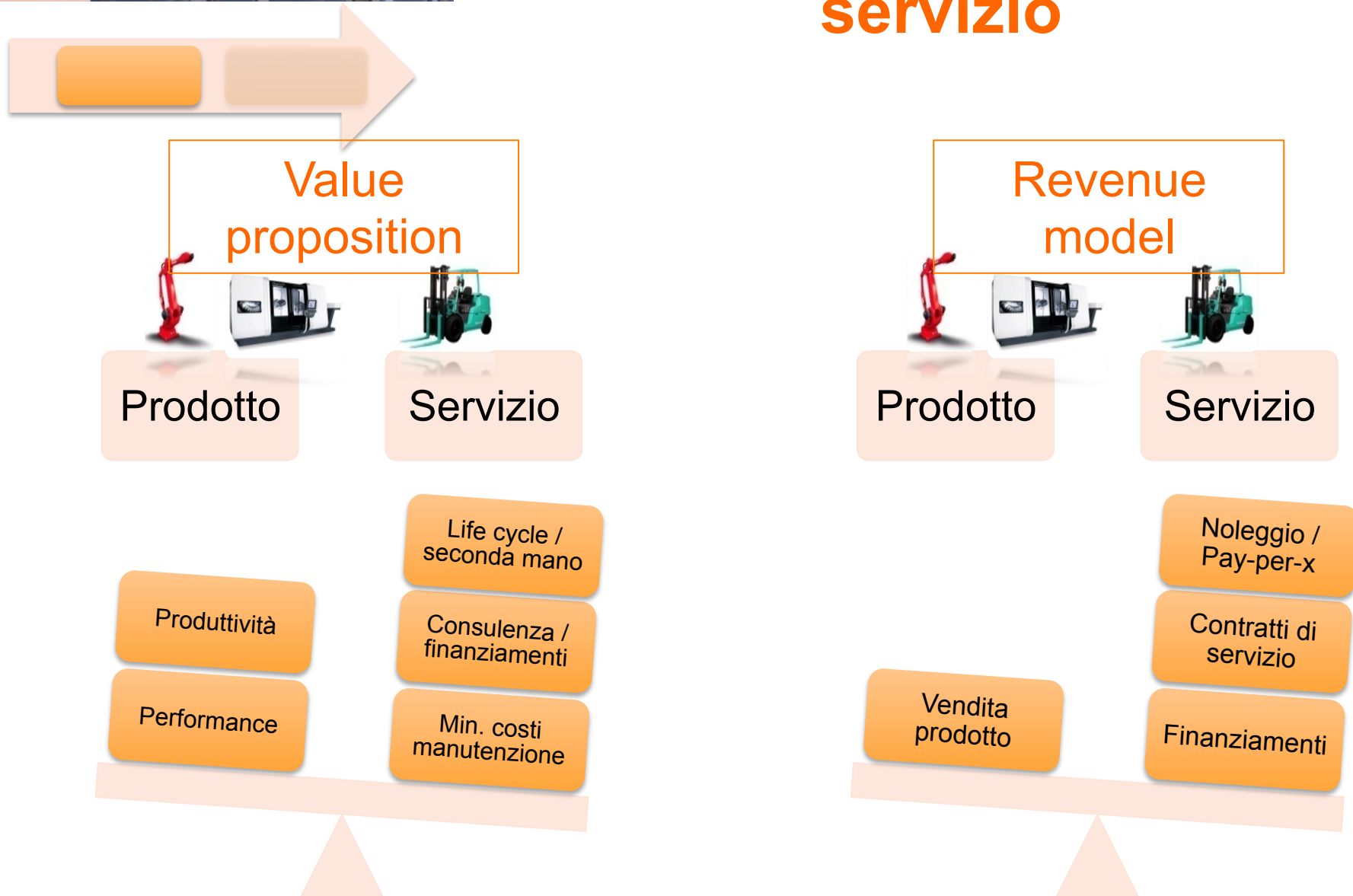
Ostacoli

- In generale gli ostacoli più forti allo sviluppo di contratti "pay-per-x" percepiti dalle aziende sono **l'incremento dei rischi**, la **cultura del cliente**, e le **difficoltà a monitorare l'utilizzo del prodotto**.
- In particolare, le aziende del settore Transportation percepiscono come forte ostacolo anche **l'orientamento al servizio del proprio personale** e le relative **capacità di service engineering**.

SINTESI



Misurare l'orientamento al servizio



Analisi del gap: suggerimenti per le aziende



Key activities

- Pratiche più evolute di assessment e simulazione dei TCO
- Strategia chiara nello sviluppo di nuovi servizi (e definizione responsabilità)
- Utilizzo superiore della leva del Df-Maintenability e Reuse
- Pratiche di gestione del parco installato e delle relative informazioni più pervasive
- Sviluppo delle risorse che abilitano R&D sul service

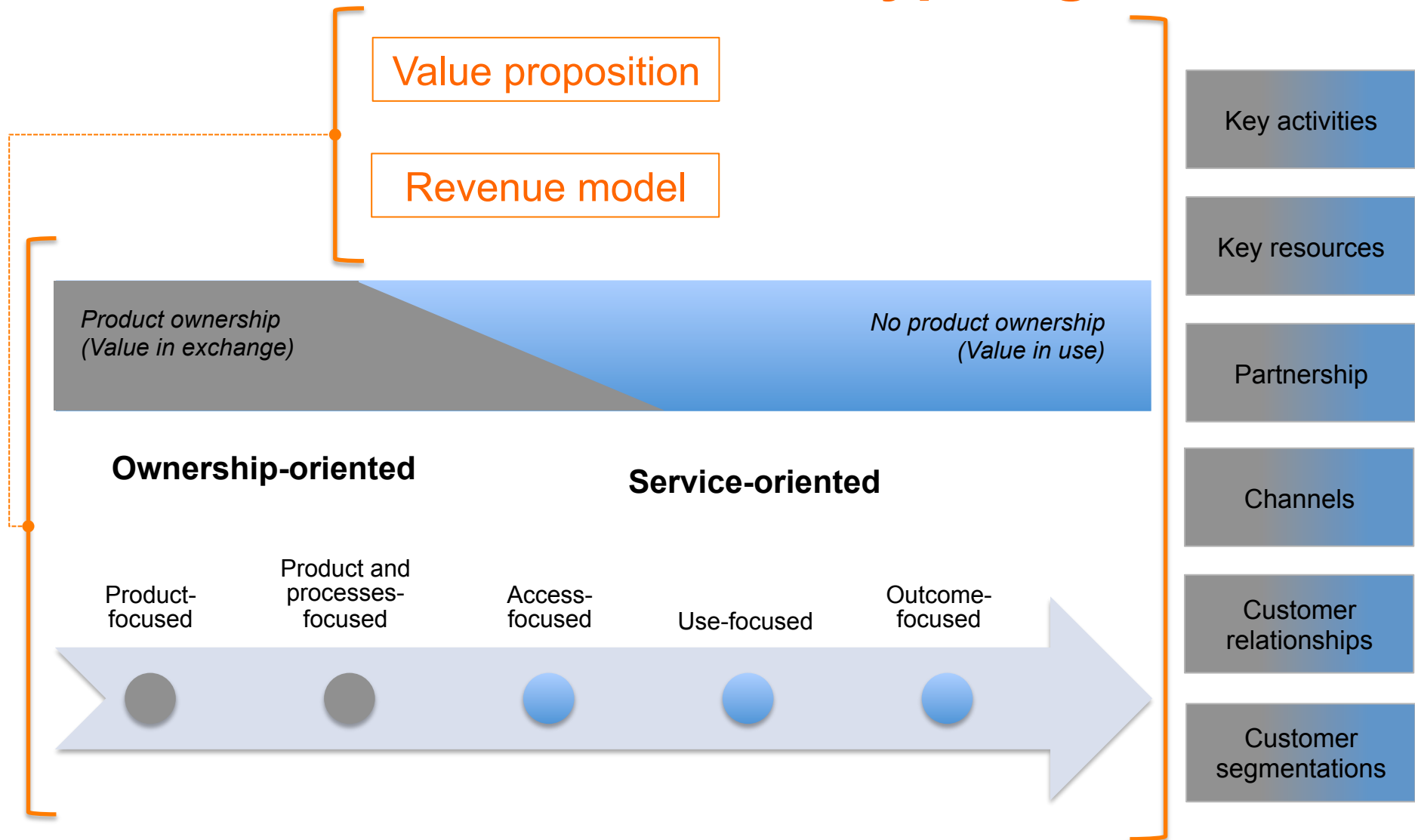
Channels

- Utilizzo di modelli TCO e SLA (Service Level Agreement) in fase di prevendita
- Maggiore integrazione del canale di post vendita

Customers

- Utilizzo di un numero più elevato di criteri di segmentazione
- Utilizzo di criteri di segmentazione strettamente legati anche alle performance del servizio (aumento della complessità di segmentazione)

Prossimi passi: BM Typologies





CONTATTI

Federico Adrodegari

Università degli Studi di Brescia
Centro di ricerca SCSM
CSMT Processi gestionali

Via Branze 38, 25123 – Brescia

✉ federico.adrodegari@unibs.it

☎ +39 (030) 6595.215

