

L'orientamento al servizio dei modelli di business nei settori del machinery e dell'automation

di Federico Adrodegari, Andrea Alghisi e Nicola Sacconi*

■ Il contesto

Il mondo è cambiato radicalmente negli ultimi decenni. L'innovazione del prodotto può non essere più sufficiente per difendere vantaggi competitivi che vengono costantemente minacciati da fenomeni quali la globalizzazione e la rivoluzione digitale. Ne sono un esempio aziende manifatturiere leader dei propri settori, che per continuare a imporsi sul mercato hanno rivoluzionato la propria offerta espandendo il proprio portafoglio di servizi al cliente, e in alcuni casi rivoluzionando il proprio modello di business. Rolls-Royce, Caterpillar e Xerox sono alcune delle aziende che incarnano oggi il nuovo paradigma di prodotto-servizio: il servizio non è più visto come 'male necessario', bensì è al centro dell'offerta per soddisfare e supportare le crescenti esigenze dei clienti.

Per rispondere al meglio alle sempre più stressanti esigenze dei mercati e per poter acquisire un vantaggio competitivo in un settore tecnologicamente maturo, risulta quindi oggi sempre più necessario per le imprese produttrici di beni strumentali innovare i propri modelli di business, cercando di instaurare con il cliente un rapporto di reciproca e più stabile/duratura collaborazione.

Secondo i dati di Federmacchine (2013), il comparto nazionale dei beni strumentali è composto da circa 3.300 aziende attive sul territorio nazionale per un volume d'affari annuo di 28 miliardi di euro. Coerentemente con il tessuto italiano, il settore è costituito perlopiù da aziende medio-piccole, in grado di esprimere elevatissimi valori in relazione alla tecnologia di prodotto e al

suo posizionamento di nicchia. Tuttavia, come spesso accade in situazioni simili, tali aziende sono caratterizzate da un contesto organizzativo, gestionale e informativo meno evoluto. Quasi sempre, infatti, imprese di questa natura, in relazione alle limitate risorse a disposizione, incontrano forti difficoltà ad accedere a strumenti e conoscenze avanzate a supporto delle attività operative.

Questo accade anche nell'ambito del service, la cui complessità, assieme alla forte natura specialistica delle competenze richieste, contribuisce a rendere la progettazione e l'offerta di servizi un processo complesso ma altresì fortemente differenziante e quindi potenzialmente in grado di generare forti vantaggi competitivi. Molti sono i riferimenti che si possono trovare anche nella letteratura scientifica che testimoniano questa opportunità evidenziando come l'estensione del business dei servizi nel settore dei beni strumentali favorisca la differenziazione dell'offerta, la creazione di nuovi vantaggi competitivi difficilmente imitabili e fonti di profitto, costanti, redditizie e anti cicliche (Oliva and Kaltenberg, 2003; Brax, 2005; Neely, 2009; Baines et al., 2009).

A causa della crisi globale che ha colpito l'economia, molte imprese negli ultimi anni hanno quindi deciso di differenziare i propri prodotti, trasformandoli in 'soluzioni' nelle quali il valore del prodotto cresce attraverso l'aumento della varietà e della qualità dei servizi collegati allo stesso.

Questo processo di trasformazione, che sta portando le aziende ad orientarsi verso la fornitura e lo sviluppo di soluzioni integrate di prodotto-servizio, viene definito dalla letteratura 'servi-

* ASAP SMF - Università degli studi di Brescia, Laboratorio sul Supply Chain & Service Management

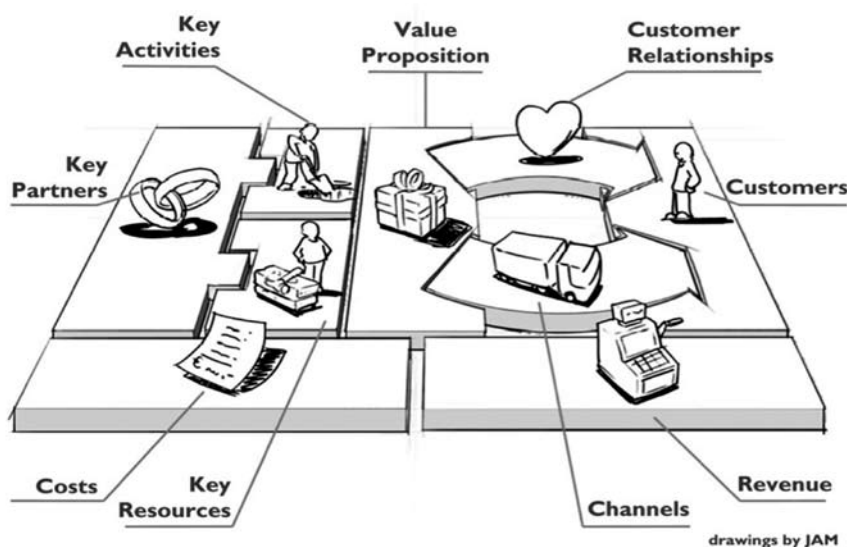
tizzazione' (Vandermerwe and Rada, 1988); di fatto, questo processo spinge (costringe) le imprese a innovare i propri *business model* verso modelli in cui il cliente non è interessato solo al mero possesso di un bene ma, piuttosto, al poter godere dei benefici derivanti dall'accesso e dall'uso dello stesso. La servitizzazione si traduce quindi in 'un'innovazione del modello di business, relativa alla funzionalità e all'organizzazione dei processi, dove, le imprese del settore dei beni strumentali, cambiano il proprio modo di fare business, passando dalla mera vendita di un prodotto, alla vendita integrata di prodotto e servizio, con l'obiettivo di soddisfare le necessità del cliente e raggiungere nuovi vantaggi competitivi sul mercato, migliorando le proprie performance' (Visjnic, 2010; Neely, 2008). Tuttavia, soprattutto con riferimento al settore dei beni strumentali, molte imprese non hanno intrapreso tale trasformazione, rimanendo ancorate a una visione prodotto-centrica, in cui i servizi sono ancora visti come un male necessario (Mathieu, 2001). Nonostante le ricer-

chinery e dell'automazione), vuole investigare il livello di adozione dei modelli di business orientati al servizio, evidenziando quindi quali possono essere i principali ostacoli che frenano le aziende nell'implementazione di questi modelli. Per far ciò, è stata progettata e condotta una survey online, su un campione di 42 aziende a cui è stato chiesto di rispondere a due principali domande:

- Com'è configurato il vostro attuale modello di business?
- Quali sono le motivazioni che spingono a implementare modelli di business orientati al servizio e quali invece gli ostacoli che ne rallentano l'adozione?

La survey analizza le caratteristiche dei modelli di business attraverso lo studio dei principali elementi che costituiscono il Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010), modello riconosciuto e adottato in molte realtà aziendali e consulenziali per supportare il processo di innovazione del modello di business.

Al fine di raggiungere gli obiettivi della ricer-



che condotte da ASAP SMF dimostrino come la maggior parte delle imprese ritenga l'erogazione di servizi fondamentale per aggiungere valore alla propria offerta, sembrano essere ancora poche le imprese che offrono un portafoglio di servizi adeguato e opportunamente comunicato e valorizzato al cliente.

■ La ricerca: obiettivi e metodologia

In questo contesto, si inserisce quindi il presente lavoro che, partendo dall'analisi della configurazione dei modelli di business che attualmente caratterizzano il settore dei beni strumentali (con particolare riferimento al settore del ma-

ca, tale modello è stato inoltre completato e ampliato attraverso uno studio estensivo della letteratura che ha permesso di identificare le variabili più rilevanti da analizzare per valutare l'orientamento e la propensione dei modelli di business a erogare un'offerta integrata di prodotto-servizio.

■ La ricerca: principali risultati

Come detto, le imprese che hanno completato la survey sono state 42 e sono prevalentemente di medie e grandi dimensioni. La maggior parte (38) opera nel settore della macchina utensile, mentre 4 aziende appartengono al settore dell'automazione. Quanto appena descritto, ha

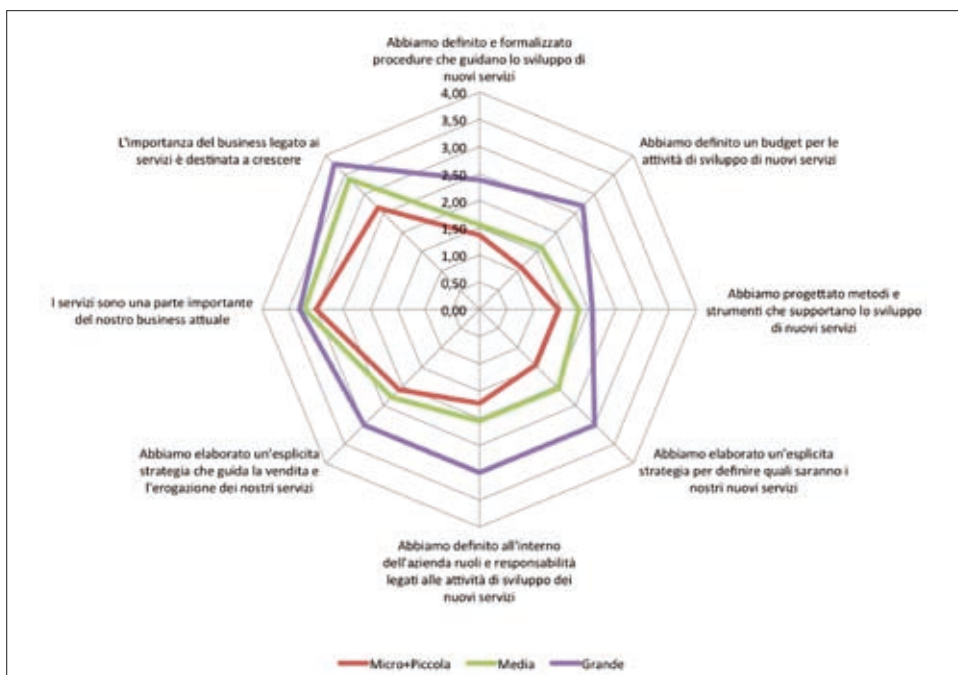
Settore	Piccola	Media	Grande	TOT	% del campione
Macchina utensile	26%	42%	32%	38	90%
Automazione	25%	50%	25%	4	10%

Distribuzione del campione in base alla dimensione delle imprese

portato a non poter effettuare analisi separate dei due settori, quindi le analisi sono presentate in maniera congiunta.

Di seguito sono evidenziati e discussi solo alcuni

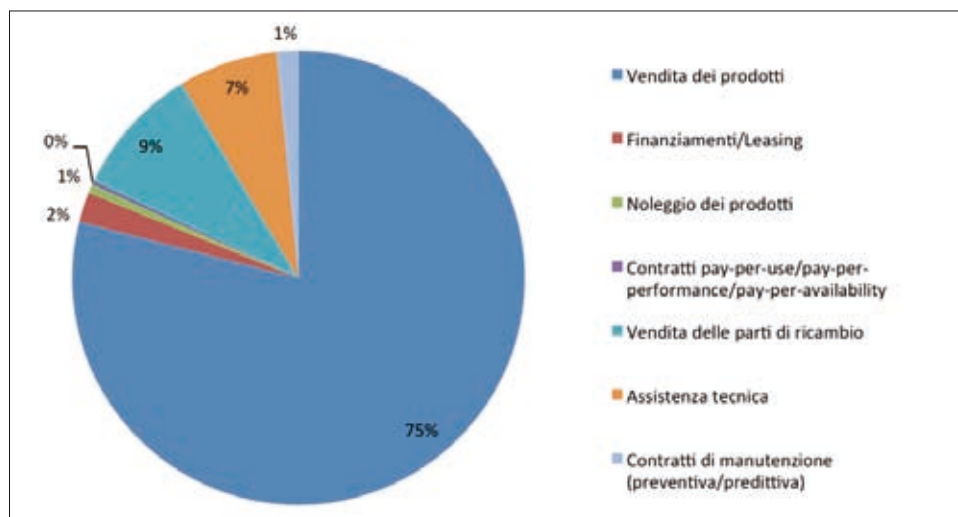
ro. Tuttavia, la maggior parte delle aziende non hanno ancora formalizzato un processo di servitizzazione, definendo strategia, budget e metodi che guidino l'espansione dell'offerta di servizi.



Importanza del business dei servizi e delle pratiche di service engineering (4: molto importante)

dei principali risultati che sono emersi dalle analisi svolte. Tali risultati sono così riassumibili:
 1) I servizi sono una parte importante del business aziendale e la loro importanza aumenterà in futu-

2) Vi è una scarsa adozione di modelli di business orientati all'utilizzo del macchinario/sistema di automazione piuttosto che al trasferimento della proprietà: i profitti sono generati principalmente



Composizione del fatturato nelle aziende rispondenti

Andrea is powered by Sinfo One!

30th
1984 - 2014

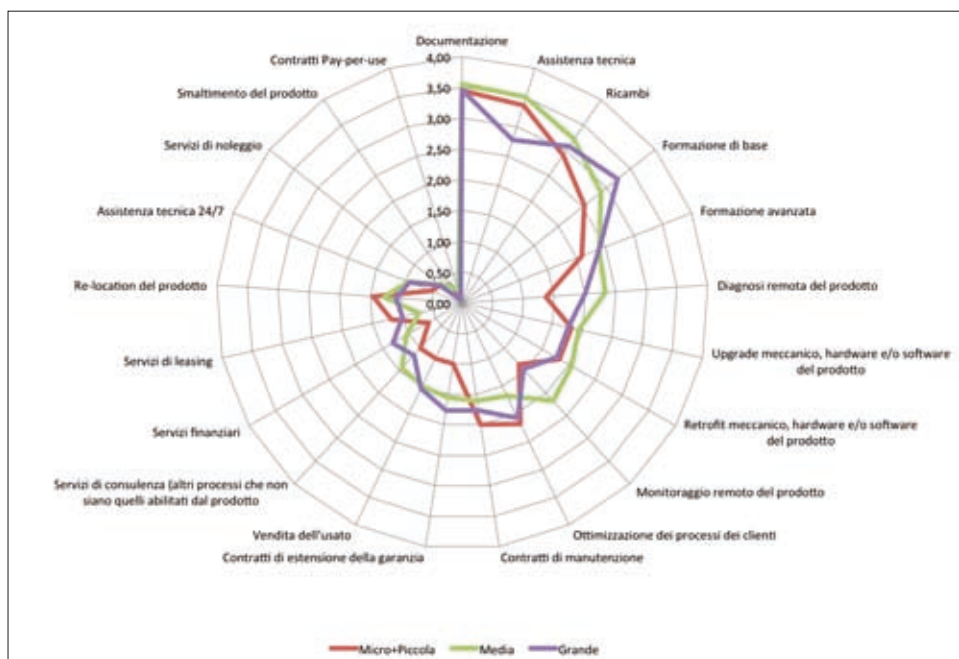


Andrea Bertolaso
Resp. Commerciale e Marketing
Ghisetti 1870

Ghisetti 1870, specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti ortofrutticoli di IV e V gamma - perfetta sintesi tra genuinità, sicurezza e servizio - con due stabilimenti di avanguardia nel Polesine e in Francia, ha individuato in Si Fides Food & Beverage il giusto supporto per perseguire la propria mission di "coltivare" qualità attraverso una completa tracciabilità e rintracciabilità di filiera sul sistema ERP.

Chiedete di più al vostro IT.
Sinfo One, power for your business.

Si Nfo[®]
ONE



Sviluppo del portafoglio di servizi (0: non offerto; 4: sempre offerto)

dalla vendita, mentre il contributo dei servizi si aggira intorno al 20% e si divide prevalentemente in vendita di pezzi di ricambio e assistenza tecnica. I contratti d'affitto o 'pay-per-x' sono ancora oggi una fonte di reddito quasi trascurabile.

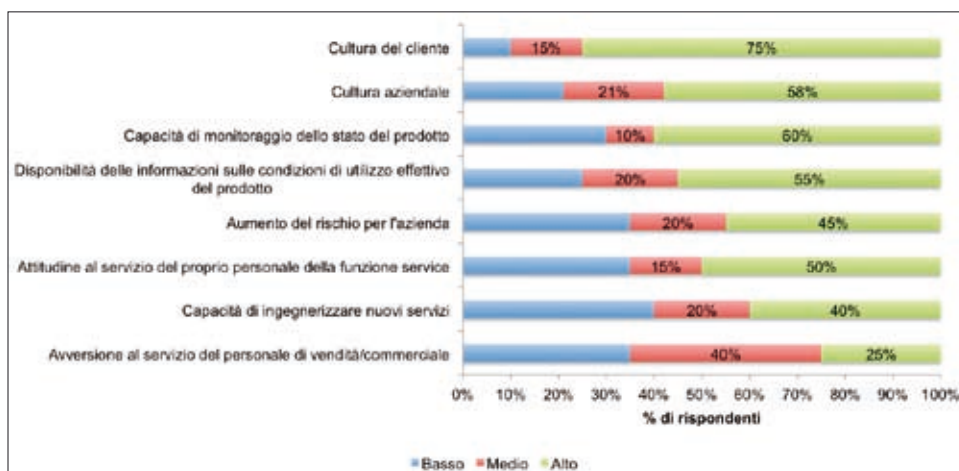
3) L'offerta di servizi rimane ancorata ai servizi tradizionali. Infatti, nelle aziende che hanno partecipato all'indagine, i servizi base, come ad esempio la documentazione, la riparazione e la formazione di base, sono ampiamente offerti, mentre i servizi avanzati (es. diagnosi remota, estensione della garanzia, contratti di manutenzione) sono offerti sporadicamente.

4) La cultura dei clienti, ancorata al possesso del macchinario, è percepita come un ostacolo per lo sviluppo dell'offerta dei contratti 'pay-per-x'. Inoltre, la maggior parte dei clienti basa la decisione sull'acquisto di un prodotto sulla performance attesa e sul prezzo di acquisto, ignorando i vantaggi

dovuti ai servizi e i costi relativi al ciclo di vita.

5) La maggior parte dei produttori di macchinari/sistemi automatizzati considera molto importante il costo totale di possesso dei prodotti; tuttavia sono in pochi a conoscere tale concetto e, ancora meno, sono quelli che lo implementano in un modello matematico che ne supporta il calcolo. In particolare, nonostante più del 70% ritenga importante l'analisi del costo totale di possesso, in fase di offerta, meno del 30% dei rispondenti, considera adeguato il proprio livello di maturità sul tema elevato.

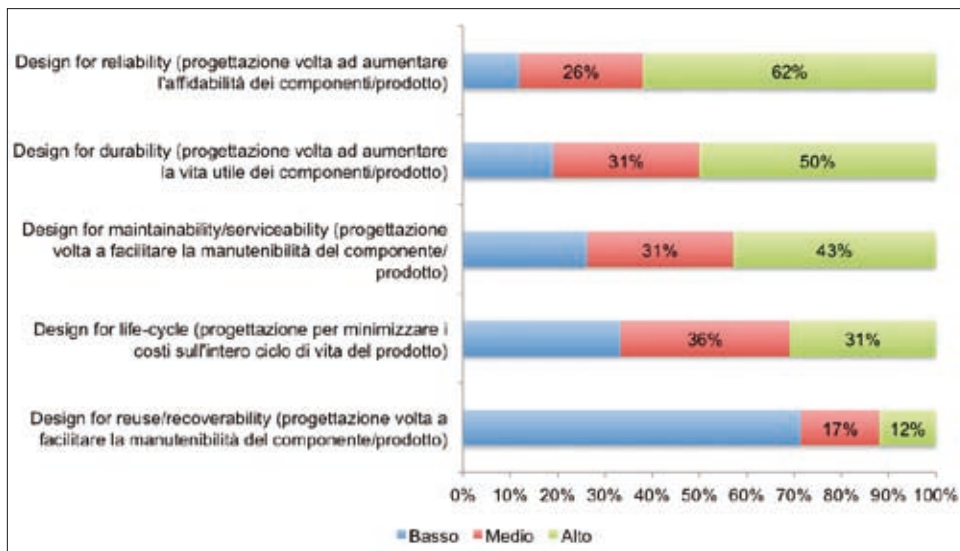
6) In fase di progettazione del prodotto, negli ultimi anni sono state sviluppate le tecniche di Design for X, che però, sono note solo a meno della metà dei rispondenti. In particolare, le tecniche di design-for-reuse/recoverability, che possono rappresentare una leva per la realizzazione di prodotti orientati al processo di servitizzazione,



Ostacoli percepiti verso lo sviluppo dell'offerta di contratti pay-per-x

sono adottate da meno del 15% dei rispondenti.

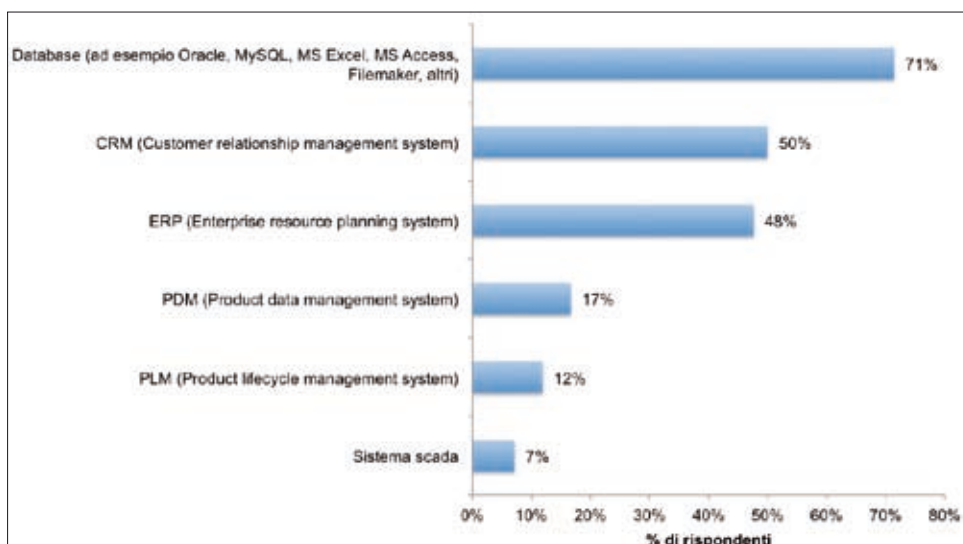
servizio nei settori del machinery e dell'automazione. In particolare, l'attuale configurazione dei



Livello di adozione delle pratiche Design for X

7) I sistemi informativi più utilizzati sono software base per la gestione di database, come ad esempio MS Access. Al contrario i sistemi informativi avanzati finalizzati alla gestione integrata e pervasiva dei dati come PLM e PDM, che permettono una gestione delle informazioni sul prodotto lungo il suo ciclo di vita, sono ancora oggi poco diffusi e sono usati rispettivamente dal 12% e 17% dei rispondenti.

modelli di business in questi settori, pare non essere adeguata a supportare l'erogazione di soluzioni prodotto-servizio nonostante le aziende riconoscano il ruolo chiave che questo tipo di offerta può avere nell'attuale contesto competitivo. I prossimi passi del progetto T-REX, in linea con la situazione riscontrata, saranno volti a sviluppare metodologie e strumenti in grado di guidare le aziende nella riconfigurazione del



Livello di adozione dei sistemi informativi

Sintesi e sviluppi futuri

I risultati mostrati brevemente all'interno di questo articolo hanno evidenziato l'assai limitata diffusione di modelli di business orientati al

proprio modello di business al fine di erogare con successo soluzioni di prodotto-servizio avanzate. Questo processo di trasformazione si svilupperà sia su un piano strategico sia operativo, con applicazione concreta delle metodologie sviluppate dalle aziende coinvolte nel progetto.