

Barriere e gap verso l'adozione di nuovi modelli di business

Molte aziende sono ancorate a una visione prodotto-centrica, ma, per rispondere alle crescenti pressioni competitive, bisogna ricorrere a business model orientati al servizio

di Andrea Alghisi, Federico Adrodegari e Nicola Saccani*

I settori manifatturieri occidentali sono da anni ormai caratterizzati da forti pressioni competitive che sono state inasprite dal quadro congiunturale sfavorevole. Le forze responsabili sono molteplici ed esercitano talvolta spinte contrarie sui produttori. Se da un lato, infatti, il fenomeno della globalizzazione ha portato alla riduzione dei margini e dunque alla necessità di ridurre i costi di sviluppo, produzione, messa in opera e manutenzione dei prodotti, dall'altro le aspettative dei clienti in termini di soluzione offerta e contenuto tecnologico della stessa continuano a crescere e obbligano i produttori ad accelerare i tempi del ciclo di rinnovo dei prodotti.

Per rispondere alle crescenti pressioni competitive, un numero sempre maggiore di imprese manifatturiere ha deciso di implementare una strategia cosiddetta di *servitizzazione*. Tale strategia consiste nell'estendere la propria offerta attraverso l'erogazione di servizi avanzati, non solo a supporto del prodotto, ma anche dei clienti e dei loro processi e, se adeguatamente sviluppata, permette di creare vantaggi competitivi durevoli attraverso la fidelizzazione del cliente, la differenziazione dell'offerta e la generazione di flussi di ricavi costanti nel tempo, indipendenti dalle vendite e dunque anticiclici. 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.

Come dimostra l'esperienza di queste aziende, per poter continuare a imporsi sui mercati globali ripensare e ridisegnare il proprio modello di business mettendo al centro cliente e servizio è una

delle leve più efficaci e potenti a disposizione dei produttori di beni strumentali.

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 si verifica 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. Per questo, e sotto le crescenti pressioni competitive e congiunturali, negli ultimi anni numerose aziende hanno iniziato a guardare con forte interesse alle potenzialità rappresentate dall'offerta di servizi e, in tal senso, si assiste oggi alla trasformazione dei prodotti in 'soluzioni', nelle quali il valore del bene tangibile accresce attraverso l'aumento della varietà e della qualità dei servizi collegati allo stesso.

Per raccogliere i benefici di una più ampia offerta di servizi è però fondamentale attuare un processo di rinnovamento del proprio modello di business.

* ASAP SMF - Università degli Studi di Brescia, Laboratorio RISE

I servizi, infatti, hanno caratteristiche diverse da quelle dei prodotti e per essere integrati con successo nell'offerta aziendale richiedono lo sviluppo di nuove competenze, l'acquisizione di nuove risorse, l'introduzione di nuove attività chiave, nuove pratiche organizzative e nuovi metodi e strumenti gestionali e informativi. Il cliente deve essere portato al centro dell'offerta ed è fondamentale profilare e segmentare la base di clienti in funzione delle specifiche esigenze che li caratterizzano, arrivando anche a ripensare il modo in cui si generano i ricavi: dalla vendita transizionale del prodotto inevitabilmente ci si muove verso l'introduzione di contratti con Service Level Agreement che spostano via via l'oggetto dell'accordo commerciale dalla vendita del prodotto alla vendita dell'accesso e dell'uso dello stesso (contratti cosiddetti di pay-per-use/performance). In questo modo è possibile ridurre gli investimenti da parte del cliente e ridurre i rischi ottenendo così un effetto di fidelizzazione duraturo nel tempo.

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 ricerche 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 orientato e comunicato al cliente.

■ La ricerca: il progetto europeo T-REX

In questo contesto, si è inserito il progetto di ricerca europeo T-REX finanziato nell'ambito del Settimo Programma Quadro. Il punto di partenza della ricerca è stato l'analisi della configurazione dei modelli di business che attualmente caratterizzano il settore dei beni strumentali (con particolare riferimento al settore del machinery e dell'automazione) volta a valutare 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 on line, su un campione di 95 aziende europee 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?

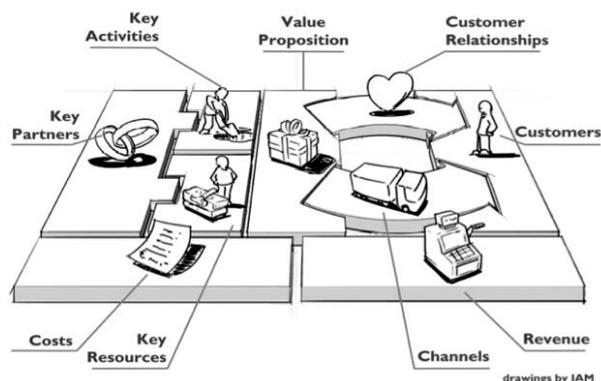


Fig. 1: Rappresentazione del Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010)

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 ricerca, 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

Il primo ostacolo da superare per introdurre nuovi modelli di business basati sul servizio è di riuscire a comunicare e trasferire al cliente il valore che può essere generato dalle nuove soluzioni prodotto-servizio. Dallo studio, infatti, è emerso come gli utilizzatori di beni strumentali ancora oggi diano relativamente poca importanza ad aspetti quali la minimizzazione dei costi totali di possesso dei macchinari e alla riduzione dei rischi operativi, fonti di valore tipicamente generate da soluzioni prodotto-servizio avanzate offerte nell'ambito di business model innovativi basati sul servizio. I produttori di beni strumentali dovrebbero quindi sviluppare dei modelli di calcolo e simulazione dei costi totali di possesso dei macchinari che consentano di mostrare in modo tangibile e quantitativo i benefici economici che le nuove offerte orientate al servizio generano per i clienti.

Un importante ostacolo all'offerta di modelli di business orientati al servizio è poi la combinazione di elevata personalizzazione e scarsa modularità che caratterizza l'offerta dei produttori di beni strumentali italiani. Tale configurazione dei macchinari fa sì che la variabilità dei componenti installati sia molto elevata e rende difficile,

se non impossibile, effettuare analisi (statistiche) che consentano di prevederne guasti e domanda. In questo modo vengono inibite le possibilità di sviluppare strategie di manutenzione preventiva e predittiva così come le possibilità di ridurre i costi di gestione delle parti di ricambio, prerequisiti fondamentali per lo sviluppo dei modelli di business orientati al servizio più avanzati come per esempio i pay-per-use/performance. Un'altra barriera che riduce le possibilità di sviluppare soluzioni innovative basate sui servizi è la carenza, riscontrata anche tra le aziende che hanno partecipato alla ricerca, nell'adozione di sistemi informativi avanzati che supportano la raccolta e la gestione dei dati relativi al funzionamento dei macchinari e ai processi produttivi in cui sono utilizzati lungo il loro ciclo di vita.

inoltre di affinare i modelli di calcolo dei costi totali di possesso fondamentali in fase di prototipazione dei nuovi prodotti e durante le trattative commerciali per trasferire efficacemente il valore delle nuove soluzioni.

A livello organizzativo, la barriera più importante da superare, e anche la più diffusa, sono i cosiddetti silos organizzativi, secondo cui le diverse funzioni aziendali focalizzano la loro attenzione sulle attività di loro responsabilità senza preoccuparsi di ciò che avviene a monte e a valle di esse. Tale situazione è favorita dalla configurazione organizzativa funzionale che, tipicamente, viene adottata per perseguire logiche di efficienza e di saturazione delle risorse. Per sviluppare soluzioni integrate di prodotto e servizio in cui le componenti tangibili e quelle intangibili sviluppano

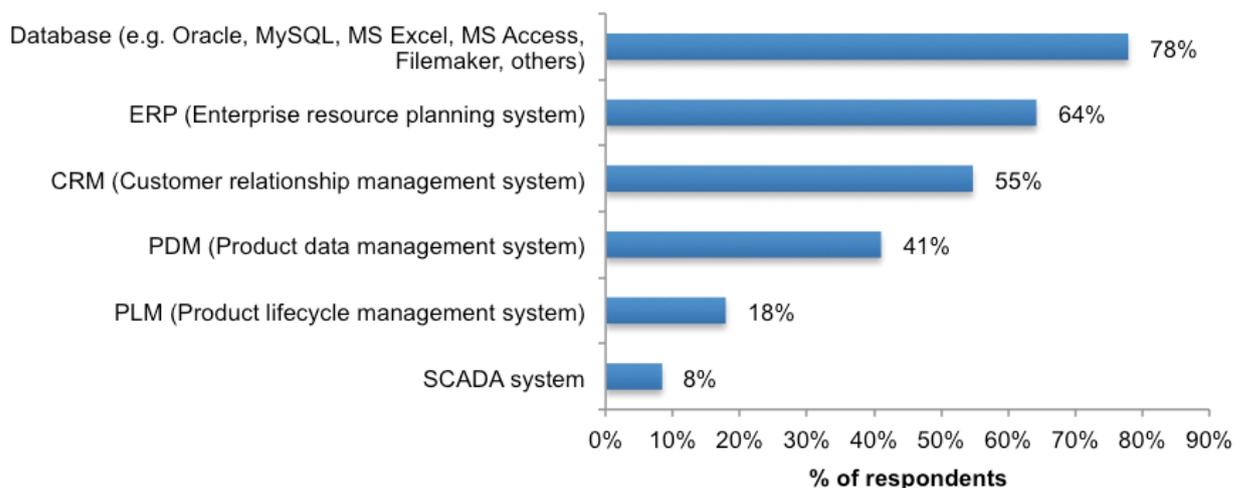


Fig. 2: Livello di diffusione nel campione di aziende rispondenti dei diversi sistemi informativi attraverso cui è possibile gestire la raccolta dei dati dalla base installata di prodotti

Una gestione integrata di questa tipologia di informazioni, infatti, consente nel breve periodo di monitorare in modo proattivo il prodotto e intervenire con maggiore efficacia ed efficienza in caso di malfunzionamento; nel medio-lungo periodo, invece, l'analisi dei dati raccolti consente di sviluppare un know-how profondo su come i clienti utilizzano i macchinari e su quali sono le loro reali esigenze produttive e di servizio. Tale conoscenza abilita dunque l'offerta di servizi avanzati di ottimizzazione dei processi produttivi del cliente. I dati sul funzionamento dei prodotti consentono

sinergie efficaci è quindi necessario istituire dei team inter-funzionali che favoriscano lo scambio di informazioni tra le risorse di diverse funzioni. Gli uffici tecnici dovranno quindi fare in modo che i prodotti rispecchino i bisogni dei clienti (tipicamente raccolti dall'area commerciale) e, allo stesso tempo, dovranno mettere a disposizione degli uffici responsabili del service (dall'installazione all'assistenza post vendita) tutte le informazioni sul prodotto a supporto dell'erogazione dei servizi. Viceversa, i tecnici dell'ufficio di service devono raccogliere con attenzione i dati dal campo

ASAP SERVICE MANAGEMENT FORUM

La community italiana su servitizzazione e service management, dove centri di ricerca universitari, tra cui il laboratorio RISE, e aziende collaborano allo sviluppo di strumenti, conoscenze e progetti formativi per l'innovazione e lo sviluppo dei service business e per la gestione del cambiamento.

Il lavoro descritto in questo articolo è stato condotto come parte del progetto T-REX (Lifecycle Extension Through Product Redesign And Repair, Renovation, Reuse, Recycle Strategies For Usage & Reusage-Oriented Business Model), progetto di ricerca avviato da European Union Seventh Framework Programme (FP7/2007-2013). Per saperne di più: <http://t-rex-fp7>

relativi per esempio ai guasti e restituirli agli uffici tecnici in forma intellegibile in modo che questi ultimi possano utilizzarli per migliorare i prodotti. Per favorire questo scambio è necessario prevedere in azienda dei momenti di confronto tra il personale dei diversi uffici e supportare gli scambi informativi con specifici sistemi ICT.

Infine, a livello di tecniche e metodologie, al fine di sviluppare soluzioni basate sul servizio e non più sul prodotto è necessario, da un lato, adottare specifiche tecniche di sviluppo e ingegnerizzazione dei servizi (l'applicazione delle tecniche di sviluppo nuovo prodotto ai servizi si sono infatti rivelate fallimentari) e, dall'altro, sviluppare i prodotti con tecniche, denominate di *Design for X*, orientate a sviluppare prodotti più modulari, che siano facilmente manutenibili e che abbiano dei bassi costi di vita.

Le analisi svolte sui questionari completati dalle 95 aziende europee hanno mostrato come que-

una volta definito il nuovo modello di business, i gap in termini di risorse, metodologie e configurazioni organizzative che devono essere colmati per poterlo implementare con successo. I prossimi 18 mesi saranno decisivi per la conclusione dello sviluppo e il relativo test di questi strumenti con i quali le aziende potranno studiare in modo analitico il proprio modello di business e identificare le carenze e gli ostacoli da superare per riuscire a innovarlo con successo e aumentare così la propria competitività.

■ Bibliografia

Adrodegari F., Alghisi A., Saccani N. (2014). Towards usage-oriented business models: an assessment of European capital goods manufacturers. Proceeding of 21st EurOMA conference, Palermo (ITA).

Alghisi A., Saccani N. (2015). Internal and exter-

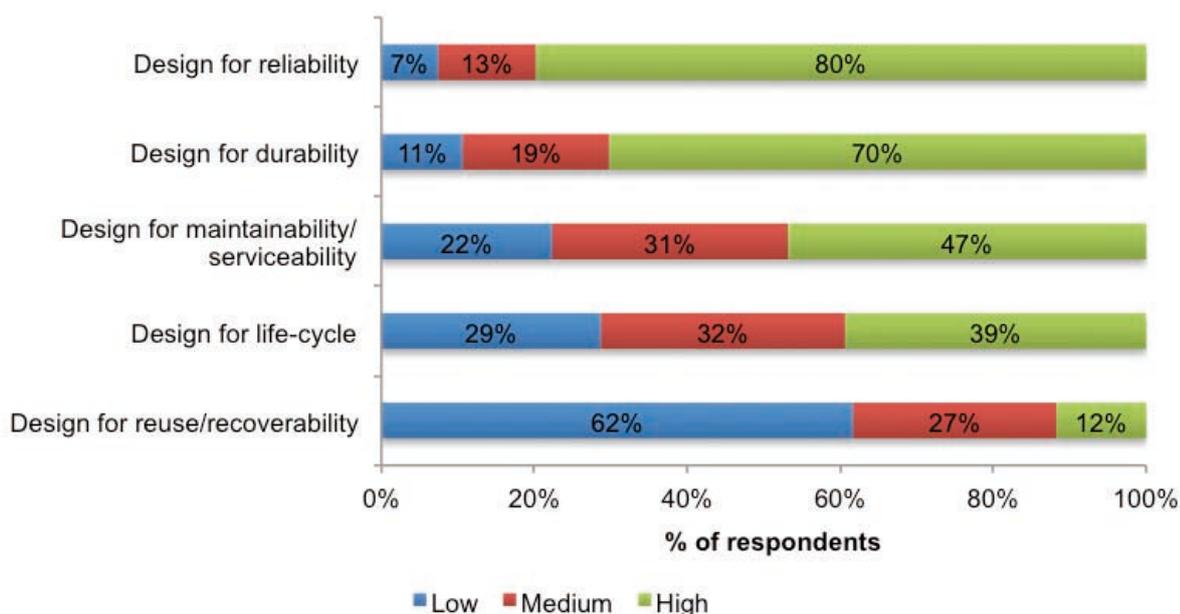


Fig. 3: Livello di esperienza nelle diverse tecniche di Design for X delle aziende rispondenti

sto tipo di strumenti siano ancora scarsamente adottati e risulta quindi fondamentale, per superare questa barriera e colmare il gap, sviluppare nuove competenze o acquisirle dall'esterno.

■ Sviluppi futuri

I ricercatori dell'Università di Brescia impegnati nel progetto europeo T-REX, coadiuvati da alcuni partner industriali e tecnologici e da alcune eccellenze del mondo della ricerca, stanno sviluppando alcuni strumenti finalizzati all'individuazione dei gap e degli ostacoli sopra evidenziati nell'ambito di specifiche realtà industriali. Tali strumenti sono finalizzati a identificare e stimare in azienda,

nal alignment in the servitization journey – Overcoming the challenges. *Production Planning and Control*.

Mathieu, V. (2001). Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 16 (1): 39-61.

Osterwalder, A., and Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley, 2010.

Vandermerwe, S., and Rada J. (1989). Servitization of business: adding value by adding services." *European Management Journal* 6 (4): 314-324.