

Qual è il tuo business model?

Una tipologia di business model orientato al servizio per le aziende operanti nel settore dei beni strumentali

di Federico Adrodegari, Andrea Alghisi e Nicola Saccani*

■ Introduzione

Nel contesto competitivo attuale, un numero crescente di aziende stanno trasformando la propria *value proposition* attraverso la creazione di nuove specifiche soluzioni di prodotto-servizio (Product-Service Systems, di seguito PSS), con l'obiettivo di aumentare i ricavi e costruire un vantaggio competitivo sostenibile. Questo processo di trasformazione è noto ai più con il termine 'servitizzazione', che si traduce nel mondo aziendale come lo sviluppo di una nuova strategia con cui le imprese estendono la propria offerta di prodotto attraverso l'erogazione

di servizi avanzati, non solo a supporto del prodotto ma anche dei clienti e dei loro processi. Si è assistito così, soprattutto nei settori caratterizzati da consumi stagnanti – in cui i fatturati di vendita sono andati via via deteriorandosi – alla rapida evoluzione dal prodotto al prodotto-servizio, sintesi di un bene che riunisce in se sia componenti tecniche e tangibili sia componenti di supporto intangibili. Oggigiorno questo trend è evidente nel mondo manifatturiero occidentale: infatti, se adeguatamente sviluppata, una strategia di servitizzazione permette di creare vantaggi competitivi durevoli attraverso la differenziazione dell'offerta, e la generazione di



* Ricercatori di ASAP SMF & Membri del Laboratorio sul Supply Chain & Service Management dell'Università degli Studi di Brescia

flussi di ricavi costanti nel tempo e anticiclici rispetto alle vendite, e a favorire la fidelizzazione della clientela.

Nonostante esistano vari casi di successo (es. Apple, IBM, Xerox e Rolls Royce), ancora oggi le strategie di servitizzazione risultano poco implementate, soprattutto nel mondo delle piccole-medie imprese: casi industriali e ricerche hanno evidenziato infatti come l'entità dei cambiamenti culturali e degli investimenti richiesti siano spesso una barriera alla servitizzazione. Recenti studi hanno in particolare evidenziato l'elevata complessità del processo di trasformazione organizzativa che è alla base della servitizzazione. Infatti, la letteratura afferma come l'implementazione di una strategia di servizio vincente, avvenga attraverso un ridisegno del modello di business (Business Model, di seguito BM) che va oltre la creazione di una nuova *value proposition*. Per questo motivo il lavoro presentato di seguito, tratto da una parte dello studio che il Laboratorio SCSM attivo presso l'Università di Brescia sta sviluppando all'interno del progetto di ricerca finanziato dal Settimo programma quadro della Comunità europea (T-REX), si propone di descrivere le principali caratteristiche dei PSS, intesi come nuovi modelli di business orientati al servizio, definendone la configurazione attraverso l'elaborazione di una tipologia strutturata. Tale tipologia di Business Model orientati al servizio, vuole quindi rappresentare un punto di riferimento per le aziende che decidono di intraprendere il percorso di 'servitizzazione', fornendo loro un'analisi delle principali caratteristiche che un modello PSS dovrebbe implementare.

■ Background ed evidenze empiriche

Nell'attuale economia globale, le aziende manifatturiere non possono più contare sui tradizionali modelli di business focalizzati sul prodotto

nelle quali le dimensioni competitive sono legate a fattori come il tempo, il costo, la qualità o la flessibilità o l'ambiente. Questo è vero soprattutto nel settore dei beni strumentali, dove il vantaggio competitivo legato al prodotto è sempre più difficile da mantenere. Per difendere o conquistare la leadership, nuove strategie sono fondamentali e come anticipato precedentemente i servizi possono rappresentare uno dei principali pilastri intorno ai quali svilupparle. La maggior parte della letteratura in questo ambito ha evidenziato il potenziale dei servizi per migliorare la redditività attraverso una maggiore differenziazione dell'offerta che genera una più ampia soddisfazione e fidelizzazione della clientela. Per queste ragioni, analogamente a quanto avvenuto in altri settori (es. automotive, telefonia) i produttori di beni strumentali stanno riorientando la propria *value proposition* all'offerta di soluzioni prodotto-servizio. Tuttavia, come detto in precedenza, il passaggio da una strategia di orientata al prodotto a una strategia di prodotto-servizio è a tutti gli effetti una trasformazione di processi e organizzazione che a tutt'oggi risulta essere poco compresa.

Questo quadro è confermato da alcune ricerche empiriche sviluppate negli ultimi anni (Copani, 2013; Adrodegari et al., 2014). In particolare, la scarsa adozione di modelli di business orientati al servizio, soprattutto tra le PMI, è stata osservata anche nel corso di una survey sviluppata all'interno del progetto Europeo T-REX, che ha analizzato come sono configurati attualmente i modelli di business delle aziende che operano nel settore dei beni strumentali con particolare riferimento ai tre settori in target del progetto (Machinery, Automation, Transportation inteso come macchine di movimentazione e carrelli elevatori).

Lo studio è stato svolto su un campione significativo di 95 aziende europee operanti in questi settori e ha mostrato che le vendite sono ancora ancorate al prodotto che rappresenta ancora la

Fatturato	Machinery	Automation	Transportation
Service contracts (preventive/predictive maintenance)	1.98 %	1.90 %	10.83 %
Technical assistance	6.96 %	6.40 %	7.33 %
Spare parts sales	8.17 %	8.40 %	10.33 %
Product usage fee (pay per use or pay per performance contracts)	0.2 %	0.1 %	7.8 %
Product renting	0.59%	0.10 %	7.83 %
Financing/leasing	1.61 %	1.40 %	4.33 %
Products sales	76.09 %	81.70 %	51.50 %

Tabella 1 – Principali fonti di ricavo nei tre settori studiati

principale fonte di fatturato delle imprese con un contributo medio del 74%. I ricavi provenienti dall'erogazione di servizi sono ancora ancorati alla vendita di pezzi di ricambio e all'offerta di assistenza tecnica. Il contributo delle componenti di ricavo legate a servizi avanzati quali ad esempio i contratti di manutenzione, finanziamenti / leasing, noleggio o contratti pay-per-x è complessivamente inferiore al 6% del fatturato. Maggiori dettagli sono riportati nella Tabella 1 (a pagina precedente).

Analizzando più in dettaglio il portafoglio di servizi di queste aziende (Figura 1), è stato possibile notare come i servizi di base (es. documentazione, riparazione, ricambi, addestramento di base) siano ampiamente offerti, mentre i servizi avanzati (es. monitoraggio remoto e diagnosi remota, aggiornamento del prodotto / retrofit, estensione della garanzia e contratti di manutenzione) risultino offerti raramente: anche questo risultato testimonia lo scarso livello di adozione di modelli di business orientati al servizio. Per maggiori informazioni e risultati è possibile consultare l'articolo Adrodegari et al. 2014 o visitare il sito del progetto T-REX per scaricare il report dettagliato della survey.

In sintesi, i risultati discussi mostrano effettivamente l'esistenza di un gap nell'adozione di modelli di business orientati al servizio. Diversi sono i fattori che contribuiscono alla scarsa adozione di questi modelli (si veda ad esempio quanto discusso da Alghisi e Saccani, 2015): al fine di sviluppare una migliore comprensione di questo fenomeno e per fornire indicazioni utili anche ai manager, di seguito sono stati identificati cinque diversi tipi di modelli di business orientati al servizio nei quali le aziende possono riconoscersi e identificare possibili azioni da intraprendersi per sviluppare una strategia di servitizzazione vincente.

■ Una tipologia di modelli di business orientati al servizio

La tipologia di seguito illustrata (Figura 3), come da definizione, si propone di descrivere una varietà di opzioni/scelte di configurazione del modello di business che possono essere adottate in maniera strutturata al fine di sviluppare un percorso di servitizzazione: per questo motivo la tipologia proposta può essere utilizzata dalle aziende come un riferimento verso l'adozione

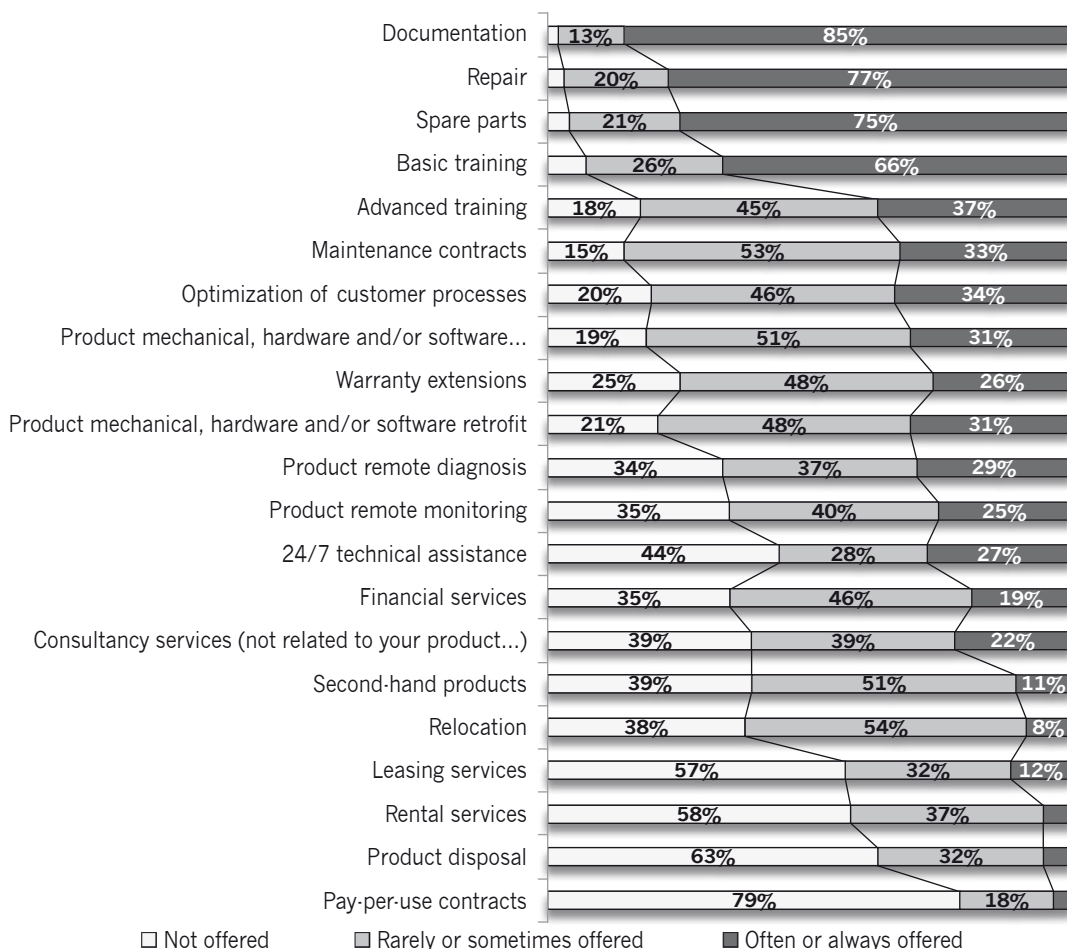


Figura 1 – Portafoglio di servizi

del tipo di modello più adatto tra quelli identificati. La descrizione dei vari tipi è strutturata sugli elementi costitutivi del Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur, 2010): questo modello è infatti oggi riconosciuto e adottato in molte realtà aziendali e consulenziali per supportare il processo di innovazione del modello di business. I diversi business model sono quindi di seguito descritti attraverso la configurazione degli elementi caratteristici (i.e. *building blocks*) del Canvas (Figura 2), evidenziando in particolare le differenze esistenti in termini di Revenue model e Value proposition.

In primis, il lavoro ha definito due categorie principali in cui si possono raggruppare i modelli di business:

- *Ownership-oriented BM (A)*, in cui le vendite di prodotti sono la principale fonte di reddito mentre i servizi sono venduti sia con modalità transazionale (ad esempio assistenza tecnica correttiva senza alcun accordo contrattuale) che relazionale (ad esempio contratto di manutenzione), ma sono considerati come aggiunte (add-on) del prodotto.
- *Service-oriented BM (B)*, in cui i servizi legati all'utilizzo di un prodotto sono la principale fonte di reddito. La proprietà del prodotto

orientati al servizio e delle loro principali caratteristiche, sono stati identificati 5 diversi tipi/opzioni che vogliono rappresentare quindi degli archetipi nei quali le aziende possono ritrovarsi e/o identificare i principali step di sviluppo per intraprendere un percorso di servitizzazione.

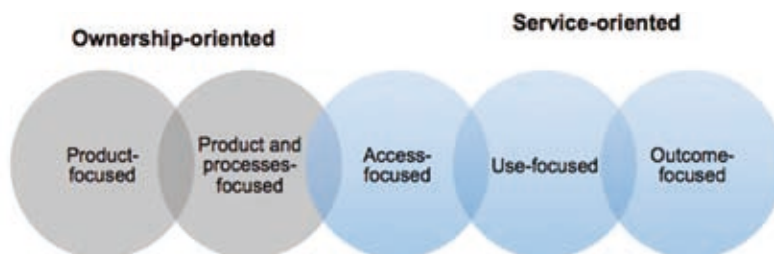


Figura 3 – Business Model Typology: le diverse opzioni

■ A1: Product-focused business model

Lo scopo principale di questo BM è di fornire valore tangibile al cliente. Per entrambi, clienti e fornitori, questo modello appare come quello più familiare in quanto utilizza, fondamentalmente, la conoscenza e l'esperienza che è stata acquisita da molti anni di relazioni. L'azienda solitamente vende quindi una combinazione di prodotti e servizi. Questi ultimi sono solitamente non personalizzati e volti principalmente a migliorare o ripristinare la funzionalità del prodotto (es.

la manutenzione e riparazione). Il business legato al prodotto resta in questo caso l'attività fondamentale per le imprese, che orientano lì le loro risorse e capacità: è per questo motivo che queste aziende tipicamente investono molto meno in R&S per i servizi di quanto non facciano per i prodotti. Le aziende hanno costi tradizionali tangibili di produzione e le entrate sono generate principalmente dalla vendita dei prodotti. I canali di vendite e post-vendita sono generalmente separati e i servizi sono venduti come aggiunta al prodotto (add-on).

Il rapporto tra cliente e produttore è spesso caratterizzato da accordi informali: questo rende difficile formalizzare la relazione con il cliente,

elemento imprescindibile per lo sviluppo modelli di business orientati al servizio.

■ A2: Product and processes focused business model

Questo tipo di modello di business è simile all'A1. La differenza principale è che in questo

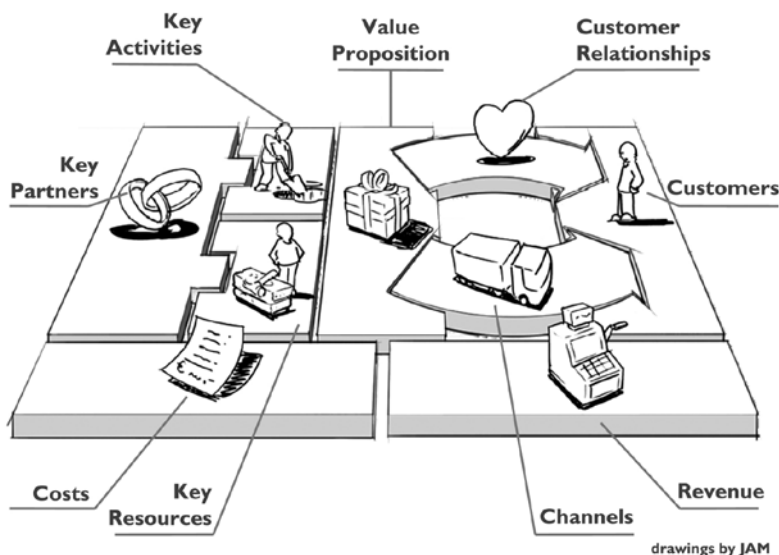


Figura 2 – Business Model Canvas.

non viene in questi casi trasferita ai clienti. I servizi sono offerti attraverso contratti relazionali con durata generalmente di medio-lungo termine. Altri servizi aggiuntivi possono essere venduti su base transazionale al di fuori dell'accordo contrattuale.

Al fine di fornire un primo passo verso una più profonda comprensione dei modelli business

caso l'azienda offre servizi – sia nel pre sia nel post-vendita – che mirano a ottimizzare i processi dei clienti. L'azienda solitamente suggerisce ai propri clienti tutti i tipi di ottimizzazione per l'utilizzo del prodotto, favorendo il complessivo aumento di efficienza ed efficacia dei processi produttivi. Solitamente il 'service' viene formalizzato all'interno dell'azienda come unità separata, in cui i servizi sono sviluppati anche su specifiche esigenze del cliente, e si configura come un centro di profitto. In questo BM anche la formazione dei dipendenti è importante al fine di migliorare le capacità di consulenza: di conseguenza, le attività di marketing (es. promozione servizi, segmentazione della clientela, gestione della conoscenza dei clienti,...) acquistano importanza. In questo tipo di business model risulta importante sviluppare sistemi di controllo sui propri prodotti in grado di valutare l'impatto del processo di ottimizzazione, permettendo quindi la raccolta di informazioni sulle prestazioni e l'utilizzo del prodotto.

Nel modello A2, il canale post-vendita può essere coinvolto anche in fase di vendita per la fornitura di servizi di consulenza connessi con le attività di manutenzione del cliente. Analogamente al modello A1, le vendite restano comunque transazionali e generano due differenti flussi di entrate (servizi e prodotto). Anche nel modello A2, è quindi ancora il prodotto a rappresentare il flusso di cassa principale.

■ B1: Access-focused business model

Rispetto ai modelli precedentemente descritti, nel B1 il cliente non acquista il prodotto, ma paga un canone, solitamente fisso e regolare, per l'accesso al prodotto stesso. È quindi solitamente il produttore a mantenere i diritti di proprietà e ha, allo stesso tempo, la responsabilità per le sue condizioni di utilizzo (installazione, manutenzione, aggiornamento, ecc.) per il determinato periodo di tempo fissato dal contratto. Di fatto è il produttore che in questo modello si fa carico delle principali responsabilità legate alle operazioni di manutenzione, riparazione e controllo: per questo motivo, il produttore ha di fatto un incentivo a prolungare la vita del prodotto, progettando il prodotto di conseguenza. Dunque, i servizi che garantiscono la funzionalità ed estendono il ciclo di vita del prodotto sono solitamente presenti in questo modello (es. la manutenzione preventiva, aggiornamento del prodotto, retrofit e revamping).

L'interazione e la collaborazione tra la funzione service e il personale dell'ufficio tecnico diventa quindi fondamentale per garantire il migliora-

mento continuo del prodotto mirato all'estensione del ciclo di vita del prodotto e alla minimizzazione di guasti e fermi. Nei modelli di questo tipo (i.e. leasing, noleggio), uno dei principali fattori di successo è la riduzione (o anche annullamento) della quota di investimento iniziale per il cliente: questo modello di business si è infatti spesso rivelato vincente verso quelle realtà, come le piccole e medie imprese, che stanno entrando o evolvendo in un mercato e che non hanno abbastanza capitale per l'acquisto di nuovi prodotti.

Anche il rapporto commerciale si sposta sempre più verso la creazione di un modello relazionale: è infatti fondamentale stabilire relazioni di lungo termine, spesso attraverso accordi formali, al fine di rafforzare i rapporti con i propri clienti e aumentare la fiducia che essi ripongono nell'azienda nel corso degli anni. Un aspetto solitamente complicato in questo tipo di BM, è rappresentato dal fatto che le aziende devono mutare completamente mentalità e generare una nuova proposta di valore per il cliente non più basata sul trasferimento del bene: per questo motivo, è necessario sviluppare e formare personale qualificato per promuovere la nuova offerta basata sull'accesso al bene.

Spesso, nei modelli di business di questo tipo, le aziende dispongono di una flotta di prodotti: motivo, per cui sistemi ICT di *fleet management* diventano essenziali per monitorare costantemente lo stato dei prodotti e programmare le corrette attività di assistenza e manutenzione, aumentando al massimo l'efficienza del processo di erogazione del servizio. Il pagamento viene di volta in volta concordato con il cliente, ma le modalità sono spesso legate all'elargizione di una *fee* su base mensile a tasso fisso. Così come per gli altri 'service-oriented' BM, le risorse finanziarie diventano critiche e il modello di ricavi muta decisamente: l'attenzione deve quindi essere rivolta alla definizione di nuovi parametri di vendita e al monitoraggio costante dei flussi di cassa nel tempo.

■ B2: Use-focused business model

In questo modello, il cliente paga una quota variabile che dipende dall'utilizzo effettivo del prodotto. Anche in questo caso, pur non essendoci un trasferimento della proprietà del bene, il cliente percepisce un valore tangibile in quanto alcune attività sono delegate al fornitore (ad esempio, come già visto nel modello B1, le attività di manutenzione). Pertanto, è sempre il produttore il responsabile di tutti i costi del ciclo di vita che accompagnano il prodotto.

Ancora una volta, questa situazione si configura

come un forte incentivo per il produttore a progettare il bene con tecniche e metodologie che pongano l'accento su aspetti di manutenibilità, affidabilità e ottimizzazione del ciclo di vita, sviluppando i componenti in ottica modulare e di riutilizzo.

Proprio l'utilizzo di queste tecniche e metodologie da parte del produttore si configura come un incentivo molto importante per il cliente: infatti in modelli di business orientati al servizio, il produttore è fortemente incentivato a miglio-

installata è fondamentale. I sistemi ICT devono quindi essere molto sviluppati e fortemente integrati per garantire un adeguato supporto di gestione e analisi delle informazioni (ad esempio, sistemi di gestione di CRM, PLM, CMMS, Asset Management). In particolare, sensori e sistemi per la valutazione dello stato di salute e delle performance del prodotto connessi con il sistema aziendale sono necessari per monitorare le prestazioni e l'utilizzo condizioni della base installata (es: *remote monitoring systems, health management*



rare continuamente la soluzione (intesa come prodotto e servizio annessi), per tutto l'arco del ciclo di vita, per poter garantire le performance concordate e quindi assicurarsi gli introiti stabili. Il valore di questi modelli di business quindi non sta più nel bene stesso o nel suo utilizzo, ma nel valore che si crea al momento del consumo/produzione.

Cliente e produttore si configurano quindi come co-generatori del valore complessivo: il cliente diventa di fatto una risorsa produttiva per il fornitore e come tale deve essere gestita; sarà ad esempio necessario prevedere strumenti per l'analisi del comportamento dei clienti, per verificare l'effettivo impiego e le modalità di utilizzo del prodotto all'interno del contesto produttivo del cliente. Per questi motivi, ancor più che nei modelli precedenti, il valore della relazione con i clienti durante l'intero ciclo di vita dei prodotti è critica e fondamentale. La capacità dell'azienda di sviluppare relazioni strette e di lungo termine diventa quindi un prerequisito per questo tipo di business model.

Una conoscenza approfondita della propria base

systems, remote diagnostic). Come precedentemente detto, lo sviluppo della componente di prodotto e di servizio del prodotto è un'attività fondamentale: cruciale quindi diventa l'integrazione dei processi di sviluppo del prodotto e del servizio, che devono di fatto generare un nuovo processo nelle aziende che vogliono implementare questo tipo di BM. A livello organizzativo inoltre, la funzione service si configura come una *strategic business unit* strutturata, con ruoli e responsabilità definite anche per le attività di sviluppo e promozione di nuovi servizi. Anche il sistema incentivante (reward) per la forza vendita dovrà comprendere premialità non più legate alla vendita del prodotto, ma più complessivamente, alla redditività della soluzione durante il ciclo di vita: questo cambiamento è il riflesso nelle aziende di una nuova visione e sensibilità al servizio. Un cambiamento radicale è quindi necessario anche a livello di cultura e mentalità: nella transizione verso modelli di business orientati al servizio, la trasformazione della cultura organizzativa è spesso uno dei fattori più critici, che richiede tempo e risorse non indifferenti. Come detto in preceden-

za per il modello di B1, anche qui i *pay-back-time* cambiano totalmente, allungandosi. Pertanto il produttore deve disporre delle risorse finanziarie o ricevere sostegno dai suoi partner finanziari. In questi modelli, inoltre, si aggiunge una sempre maggiore componente di rischio legata anche agli aspetti operativi: la *fee* pattuita deve infatti comprendere le giuste maggiorazioni per coprire tali eventualità. Competenze di *risk management* e di *pricing*, oltre che la padronanza di aspetti di finanza e bilancio diventano quindi fondamentali, non solo in fase di contabilità industriale, ma anche per sviluppare correttamente le attività di prevendita.

■ B3: Outcome-focused business model

In questo modello, la *fee* pagata dal cliente dipende dal raggiungimento di un risultato contrattualmente stabilito in termini di outcome/prestazioni del sistema. Questo modello di business è simile al B2 ma qui il valore per il cliente è generato, oltre che dalla riduzione di investimento iniziale, dalla minimizzazione dei costi operativi e dei rischi legati all'ottenimento di un risultato generato dall'utilizzo del prodotto. Pertanto, il valore in uso (modello B2) si configura qui come un valore nel risultato, che può essere legato, ad esempio, a una disponibilità del prodotto in un periodo di tempo. Molte delle caratteristiche elencate nel modello precedente restano comunque valide (es. necessità di implementare sistemi informativi avanzati e integrati, gestione delle informazioni da remoto sul parco installato, rafforzamento delle relazioni con il cliente, formalizzazione degli accordi, definizione struttura di service e canali dedicati, ...). In questo modello il produttore deve saper raccogliere e gestire dati relativi all'utilizzo del prodotto e dei dati di processo al fine di creare i giusti indicatori di performance per misurare parametri legati ai risultati concordati con il cliente nello specifico contesto produttivo: per questo, di solito viene richiesto un disegno di caso per caso. Infatti, la definizione del "giusto risultato" ottenuto attraverso i "giusti costi" e i "giusti servizi" è fondamentale per il successo di questa nuova proposta di valore: la gestione della struttura dei costi e le definizioni dei prezzi

e dei parametri di performance sono le sfide che devono essere affrontate. Diversi sono i parametri su cui si può definire il pagamento: si può infatti basare sulla disponibilità del prodotto così come sul risultato finale derivante dall'uso del prodotto: in ogni caso, anche in questo modello, alte capacità finanziarie sono un prerequisito. In aggiunta, rispetto al modello B2, nel B3 l'assunzione del rischio del produttore implica anche gli aspetti operativi di utilizzo del prodotto legati alle non conformità.

■ Prossimi passi

I risultati mostrati brevemente all'interno di questo articolo hanno evidenziato l'assai limitata diffusione di modelli di business orientati al servizio nonostante le aziende riconoscano il ruolo chiave che un'offerta basata sui servizi può avere nell'attuale contesto competitivo. In particolare, le evidenze delle studio mostrano come l'attuale configurazione dei modelli di business nel settore dei beni strumentali, non sia adeguata a supportare l'erogazione di soluzioni prodotto-servizio. Proprio a partire da questi presupposti il progetto T-REX si propone di sviluppare metodologie e strumenti in grado di guidare le aziende nella riconfigurazione del proprio modello di business sulla base della Tipologia descritta in questo articolo, che può (e vuole) rappresentare un punto di riferimento per le aziende che intraprendono il percorso di servitizzazione. Nel corso dei prossimi passi del T-REX l'obiettivo sarà di applicare alle aziende coinvolte nel progetto le metodologie sviluppate.

■ Bibliografia

Adrodegari F., Alghisi A., Sacconi N. (2014). Towards usage-oriented business models: an assessment of European capital goods manufacturers. Proceeding of 21st EurOMA conference, Palermo (ITA). Consultabile al link: https://www.researchgate.net/publication/263213816_Towards_usage-oriented_business_models_an_assessment_of_European_capital_goods_manufacturers

Alghisi A., Sacconi N. (2015). Internal and external alignment in the servitization journey – Overcoming the challenges. *Production Planning and Control*.



La community italiana su servitizzazione e service management, dove centri di ricerca universitari, tra cui il laboratorio SCSM, 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.
Per informazioni: federico.adrodegari@unibs.it