

Fare Business con i servizi di manutenzione

Un modello a supporto dello sviluppo, progettazione ed innovazione dei servizi applicati dalle imprese produttrici di beni e impianti



Federico Adrodegari
Assegnista di ricerca Post-Doc,
Laboratorio RISE,
Università degli Studi di Brescia

Ostacoli allo sviluppo di servizi di manutenzione

Secondo un recente studio (Adrodegari F., Alghisi A., Saccani N. - 2015. *I modelli di business nei settori del machinery e dell'automation. Rapporto di ricerca ASAP Service Management Forum*) condotto su un campione di circa 100 costruttori di macchine utensili e sistemi per produrre europei, la maggior parte dei ricavi è ancora oggi da attribuire alla vendita del prodotto (in media, 80% del fatturato). I ricavi dalla vendita di servizi risultano quindi non preponderanti, e in prevalenza connessi alla vendita di servizi tradizionali di tipo MRO (e.g. parti di ricambi, interventi di

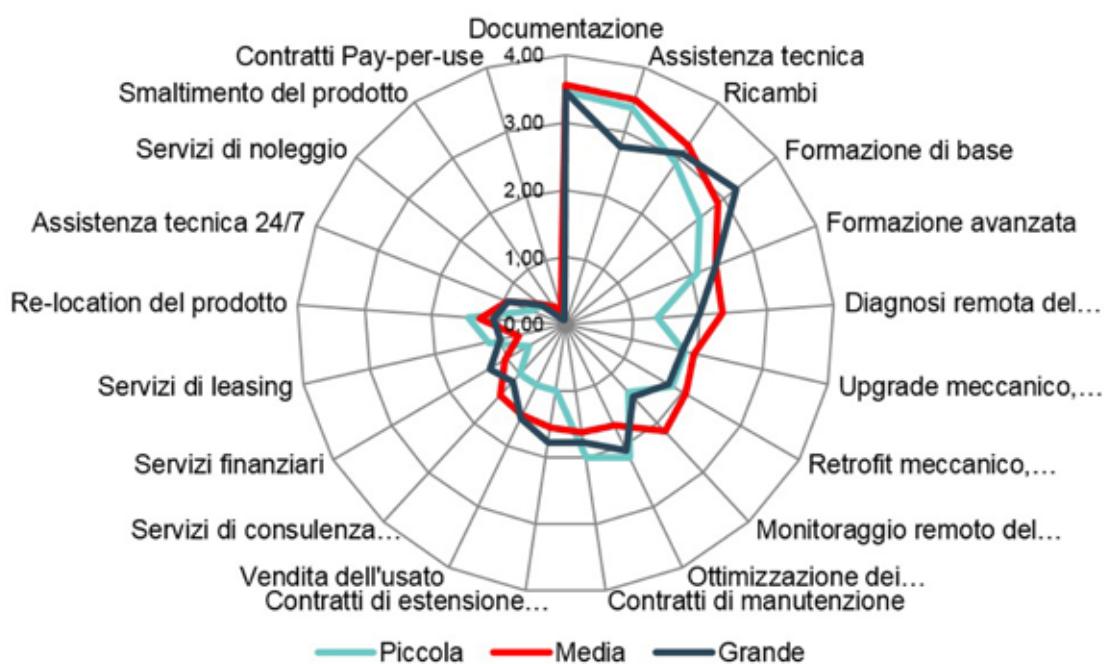
assistenza tecnica) che cubano ben il 17%. Risulta del tutto trascurabile, soprattutto nelle imprese più piccole, il contributo dalle vendite di servizi avanzati, quali ad esempio contratti di manutenzione full-risk/full-service, servizi finanziari, consulenza (Figura 1).

Nonostante si riconosca che lo sviluppo di servizi avanzati possa generare ricavi, profitti e vantaggio competitivo grazie alla differenziazione dell'offerta dai competitor, sono ancora pochi i produttori di beni strumentali che hanno completato con successo il percorso di *servitizzazione* del proprio business.

Questo perché tale trasformazione si realizza attraverso cambiamenti di tutti gli elementi del modello di business: organizzazione, risorse, attività, canali, network, clienti, Sono però pochi i modelli a disposizione dei manager per realizzare, in modo strutturato e con una roadmap integrata, tali cambiamenti. Il presente articolo vuole illustrare un approccio innovativo che può supportare le trasformazioni in oggetto.



Nicola Saccani
Ricercatore,
Laboratorio RISE,
Università degli Studi di Brescia



*Figura 1
Portafoglio di Servizi
(0 – non offerto;
4 – offerto in maniera standard)*

Operations & Maintenance Services

Un modello a supporto della servitizzazione

L'approccio presentato nel seguito è stato messo a punto dai ricercatori dell'ASAP SMF e poi applicato e validato in molteplici contesti, grazie a collaborazioni con numerose imprese di vari settori. Il modello è costituito da una serie strutturata di attività che occorre seguire per modificare il proprio business model (BM), portandolo dallo stato attuale fino ad adottare quello – tra i diversi modelli orientati ai servizi, che più specificamente si adatta alle strategie della impresa e al contesto. La metodologia è integrata con un *toolkit* di strumenti, fruibili tramite MS Excel, che sono stati progettati con l'obiettivo di supportare e guidare l'implementazione nella pratica di ciascuna attività dello schema di Figura 2.

[1] Prototipazione: l'obiettivo di questa fase è comprendere l'attuale modello di business dell'azienda e analizzare le idee preliminari per lo sviluppo del nuovo modello di business orientato al servizio. È fondamentale sviluppare una analisi delle caratteristiche del modello di business, cercando di valutare la fattibilità di determinare trasformazioni. In questa fase, gli strumenti sono finalizzati a stabilire un linguaggio comune e a strutturare e presentare le idee e le possibilità in modo più efficace. Per semplificare questa valutazione, sono stati identificati 4 modelli di business (*archetipi*) nei quali si può identificare l'azienda. In estrema sintesi le 4 configurazioni teoriche proposte (*archetipi*) possono così essere descritte:

- P1: il modello è caratterizzato dal fatto che la proprietà del prodotto viene trasferita dall'azienda al cliente, che ne dispone a proprio piacimento. Il cliente solitamente paga il prodotto e gli eventuali servizi, che vengono venduti come "add-on" del prodotto stesso. Solitamente i servizi offerti sono base e legati al ripristino delle funzionalità del prodotto;
- P2: il modello segue le linee guida del modello

precedente incentrando il business aziendale sul trasferimento della proprietà del prodotto dall'azienda al cliente. Le aziende che si configurano sotto questa tipologia di modello di business, a differenza del precedente, propongono la vendita aggiuntiva di servizi nel pre e nel post vendita al fine di ottimizzare i processi aziendali del cliente e solitamente hanno strutturato al loro interno una strategia di sviluppo servizio più strutturata e formalizzata;

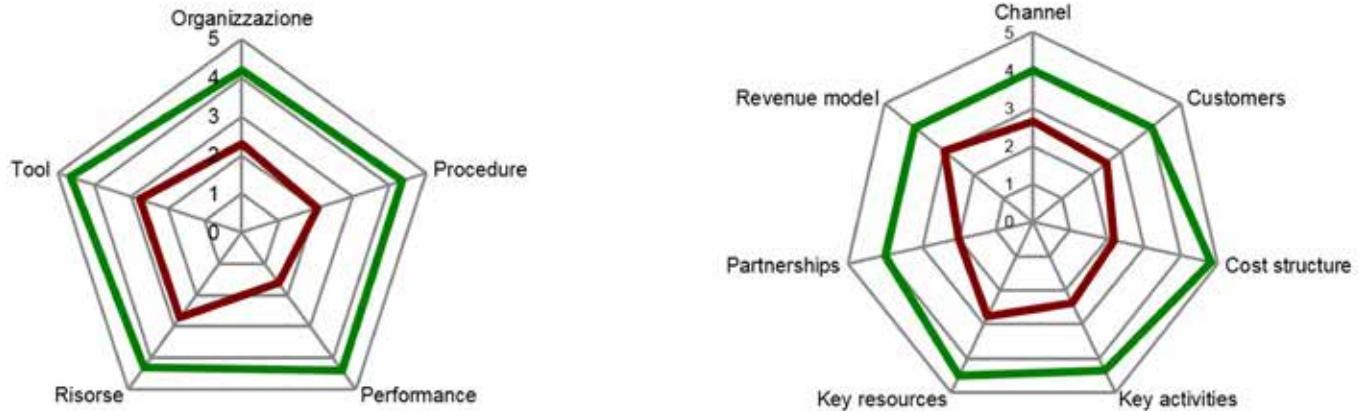
- S1: in questo modello la proprietà del prodotto non passa dall'azienda al cliente, il quale ne usufruisce pagando una *fee* su base mensile, solitamente a tasso fisso, concordata nel momento di stipula del contratto. Il pagamento di una *fee* può inoltre comprendere oltre al prodotto, una serie di servizi aggiuntivi per il mantenimento delle funzionalità di quest'ultimo;
- S2: in questo modello, il bene resta di proprietà dell'azienda. Il cliente paga una quota, solitamente variabile, che dipende dall'effettivo utilizzo del prodotto secondo un certo driver concordato (es. raggiungimento di determinati risultati/performance/obiettivi). Per mantenere i profitti l'azienda propone alcuni servizi in modo tale da aumentare l'affidabilità e la manutenibilità del prodotto;

[2] Trasformazione: le idee generate allo step [1] sono tradotte in specifiche caratteristiche del modello di business; facendo riferimento al modello di business scelto, le caratteristiche di ogni singolo elemento vengono configurate sulla base delle specificità dell'azienda. Questo fornisce un quadro integrato e strutturato del modello di business che ci si propone di sviluppare. Tale passaggio è guidato da uno specifico tool, che agevola l'azienda nella configurazione di ciascun elemento del modello di business. Il tool rappresenta infatti un framework innovativo in cui sono state definite, sulla base della letteratura e delle esperienze dei ricercatori ASAP, un set di elementi distintivi che definiscono le principali caratteristiche dei modelli di business orientati al servizio e permettono quindi all'azienda di tenere in considerazione tutti gli elementi rilevanti di questi modelli che possono guidare la trasformazione.

[3] Sviluppo: tramite un *benchmark tool*, si valuta se le attuali capacità, procedure e strumenti consentono l'implementazione del nuovo BM. Alla base di questa valutazione si trova uno specifico *maturity model*, che consente di individuare il livello di "readiness" dell'impresa. Successivamente, si è guidati nell'analisi dei gap che vengono ordinati in base alla loro importanza teorica e rilevanza pratica. Da questa analisi derivano indicazioni per le azioni da intraprendere per colmare i gap. Infine, un altro *tool* guida il manager verso la creazione di una *roadmap* tramite cui l'azienda può gestire le azioni di cui sopra attraverso specifici progetti ("cantieri"), con la supervisione di esperti a cui si affidano una serie di attività di supporto ("coaching").



Figura 2 - La metodologia ASAP SMF per la Service Transformation



Una applicazione reale

Come detto, la metodologia sviluppata è stata validata in alcune aziende produttrici di macchine di produzione. A titolo di esempio, si riporta il caso di una piccola azienda Finlandese, RobotComp, che produce e vende soluzioni per l'automazione industriale. L'azienda conta circa 15 dipendenti e 2 milioni di Euro di fatturato, e rappresenta una tipica realtà prodotto-centrica che, per competere contro i colossi del settore, ha deciso di sviluppare una nuova soluzione. In particolare, grazie alla metodologia descritta, l'azienda ha intrapreso il percorso di servitizzazione. In prima istanza è stato elaborato il concept del nuovo modello di business, a partire dagli archetipi teorici forniti dal modello e poi adattati al contesto specifico (vedi tabella 1):

La tabella definisce quindi, per i vari modelli di business identificati dall'azienda (in colonna) le principali attività di cui l'azienda stessa è responsabile lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. Nelle ultime due righe, la tabella inoltre definisce le modalità di pagamento associate a ciascun modello di business e chi tra azienda e cliente detiene la proprietà del prodotto.

Una volta scelto il concept, lo si è tradotto in un modello di business di dettaglio, dove tutti gli aspetti (risorse, strumenti, competenze e struttura organizzativa) sono stati configurati con elevato livello di dettaglio. Attraverso l'applicazione del *maturity model tool*, si sono identificati i gap con riferimento alla configurazione teorica ipotizzata dal BM futuro (Figura 3).

Il confronto permette di identificare i gap e di identificare e prioritizzare le azioni da implementare per abilitare il nuovo modello di business. Nel caso di studio in oggetto, vogliamo citare:

- la attivazione di una unità specificamente dedicata al business del service, con responsabilità *profit and loss* su tutte le attività e vendite di servizi (manutenzione, assistenza tecnica, parti). In tale business unit sono state inserite figure con competenze avanzate di data analysis, per gestire al

Figura 3 –Maturity Model tool, esempio di applicazione (BM attuale, in rosso; BM futuro, in verde). A sinistra, analisi della maturità lungo le dimensioni dell'organizzazione. A destra, analisi della maturità delle componenti chiave del BM aziendale

meglio il processo di raccolta ed elaborazione delle informazioni dalla base installata;

- l'implementazione di un sistema di ticketing integrato con il Customer Relationships Management (CRM);
- il ridisegno di alcuni componenti del prodotto, al fine di renderli più facilmente accessibili per i servizi di manutenzione;
- l'inserimento di una serie di sensori, volti a misurare parametri utili a definire lo stato di salute del sistema e a monitorarne il corretto utilizzo;
- l'introduzione di un ambiente di Condition Monitoring;
- lo sviluppo di un modello di calcolo del Total Cost of Ownership dell'impianto nella prospettiva del cliente e del fornitore;
- la creazione di un sistema di incentivi per la salesforce, per la vendita di servizi connessi al prodotto;
- azioni di brand equity e reputation, per comunicare ai clienti i benefici connessi agli aspetti intangibili dell'offerta dell'azienda.

Conclusioni

Le imprese produttrici di beni e impianti che intendono potenziare il business dei servizi connessi al bene fornito devono valutare i cambiamenti da attuare nel proprio modello di business. Il presente articolo presenta i risultati dell'attività di ricerca svolta in seno all'A-SAP SMF, formulando un modello per supportare le trasformazioni in oggetto. Si tratta di una metodologia che è stata ingegnerizzata per fornire un percorso formale, organizzato in 3 + 1 fasi, con un set di strumenti a supporto dello sviluppo, progettazione ed innovazione del modello di business.

Tabella 1 – Sintesi delle opzioni disponibili per RobotComp

	(P1) ROBOT SYSTEMS CORE	(P2) ROBOT SYSTEMS + MAINTENANCE	(S1) ROBOT SYSTEMS + LIFECYCLE CARE	(S2) ROBOT SYSTEMS + OPERATION
PROGETTAZIONE, ASSEMBLAGGIO, TEST	X	X	X	X
MONITORING, MAINTENANCE		X	X	X
UPGRADES, MODIFICATIONS			X	X
OPERATION				X
PAGAMENTO	UNA TANTUM	UNA TANTUM + MAINTENANCE FEE	FEE MENSILE (ALL-INCLUSIVE)	PAY-PER-OUTCOME
PROPRIETÀ	CLIENTE		AZIENDA	