

Digital servitization leva di ripresa per la manifattura italiana

LINK: <https://www.agendadigitale.eu/industry-4-0/digital-servitization-leva-di-riresa-per-la-manifattura-italiana/>

Ripensare la supply chain e ricorso al digitale Impatti economici del Coronavirus La riduzione o il blocco delle attività, gli sforzi per ripartire, la prefigurazione di quando e come si caratterizzerà la "nuova normalità": sono temi e preoccupazioni che investono tutti gli attori economici in questo periodo. Analisti e istituzioni producono e aggiornano costantemente scenari e previsioni degli impatti economici e dei tempi necessari per una ripresa. È necessario però tradurre i macroscenari in linee guida per i piani d'azione a livello micro, cioè delle singole imprese. A tal fine servono analisi più granulari degli impatti sulle diverse componenti dell'attività delle aziende, sempre più articolate e complesse. Abbiamo perciò deciso di portare l'attenzione sulla componente del business delle aziende manifatturiere legato ai servizi, e sul ruolo che il digitale riveste in quest'ambito. Come? Attraverso un'indagine realizzata dal Laboratorio RISE dell'**Università degli Studi di Brescia** e dall'ASAP Service Management Forum, la community italiana sui temi del service

e servitizzazione, e supportata da SWITCH, l'iniziativa sul rischio di fornitura di IQ Consulting. L'indagine, sviluppata nel periodo tra metà marzo e Pasqua, ha coinvolto 180 aziende, di cui 145 classificate come "prodotto-centriche" cioè aziende manifatturiere o di distribuzione e servizio su prodotti fisici (quali filiali commerciali di aziende manifatturiere, distributori, fornitori di servizi di manutenzione...), operanti per lo più nei settori dei beni strumentali o di consumo durevole. I vantaggi del business dei servizi al prodotto I dati mostrano che pur in uno scenario preoccupante su tutti i fronti, il business della vendita dei prodotti/sistemi/impianti ha una prospettiva decisamente più negativa di quello dei servizi. Il 66% delle aziende prevede un impatto elevato o molto elevato in termini di riduzione del business "di prodotto", mentre tale percentuale scende al 49% per il business dei servizi associati al prodotto stesso. Al contrario il 24% delle aziende ipotizza un impatto limitato o nullo sulla vendita dei servizi, a fronte di un

6% per quanto riguarda i prodotti. Fig. 1 - Entità dell'impatto negativo atteso sulla vendita di prodotti o impianti secondo il campione di indagine Fig. 2 - Entità dell'impatto negativo atteso sulla vendita dei servizi secondo il campione di indagine Di cosa stiamo parlando esattamente? I servizi associati ai prodotti (o product services) consistono ad esempio nella vendita di parti di ricambio, l'esecuzione di attività di manutenzione reattiva (cioè dietro richiesta del cliente) o preventiva o proattiva (a scadenza predefinita o sulla base di evidenze legate all'utilizzo del bene in-field), alla formazione del cliente, alla consulenza e ottimizzazione dell'operatività del prodotto in utenza. Ebbene, se gli investimenti in acquisto di nuovi beni saranno rallentati, il calo avverrà in misura molto minore per la domanda di questi servizi. Addirittura, se il rallentamento della vendita di nuovi /prodotti impianti perdurerà, il business dei servizi al prodotto tenderà a crescere, proprio per la maggior anzianità del parco installato (che richiederà maggiore manutenzione,

sostituzione di parti, upgrade, ecc.). Servitizzazione: non tutti i servizi sono uguali WHITEPAPER Digital Twin: 25% di riduzione dei tempi di sviluppo per le aziende che li usano IoT Scarica il Whitepaper È proprio questo uno dei fattori alla base della servitization o service transformation, cioè l'evoluzione del modello di business dalla vendita di prodotti all'offerta di servizi e soluzioni. L'offerta di servizi al prodotto soffre meno i cicli economici o è addirittura anticyclica, rafforza la relazione con i clienti e la loro fidelizzazione, e costituisce un elemento di differenziazione dalla concorrenza. Inoltre, permette di "entrare" nella catena del valore del cliente offrendo servizi sempre più avanzati e a valore aggiunto, come la manutenzione predittiva, l'ottimizzazione della produttività o la minimizzazione dei consumi dell'impianto in utenza, ecc. La "servitization" è quindi una strategia particolarmente interessante in questo momento di difficoltà per le aziende manifatturiere, per diversificare il business, sostenere la propria profitabilità ed esplorare nuove strade di soddisfacimento dei bisogni dei clienti. Fig. 3 -

Rilevanza dell'impatto su diverse categorie di servizi Ed è proprio su questo aspetto che emerge un risultato rilevante dall'indagine. I servizi più avanzati, quelli cioè che creano maggior valore per il cliente, e che spesso richiedono anche minor presenza fisica del fornitore, sono quelli meno impattati dalla crisi. I motivi sono da ricollegarsi sia alla maggior necessità di fruire di questi servizi da parte dei clienti e alla difficoltà a "cambiare fornitore" o farli internamente, sia alla presenza di accordi contrattuali che legano fornitore e cliente su un orizzonte spesso pluriennale (es contratti di manutenzione associati al supporto remoto), che riducono il rischio di perdere i clienti acquisiti. Allo stesso modo, sono meno impattati i modelli di business alternativi alla pura vendita: il leasing o noleggio, ma anche modelli di ricavo più evoluti come il "pay-x-use" o "pay-x-performance", in cui il fornitore rimane il proprietario a tutti gli effetti del bene trasferito al cliente. Service supply chain e delivery Ma anche le supply chain e le operations legate alla service delivery sono colpite dall'emergenza Covid, pur se in misura minore rispetto ai sistemi

manifatturiere. Alcuni risultati dell'indagine al proposito. Service Supply chain. Il 30% del campione sta già sperimentando impatti elevati o molto elevati sulla catena di fornitura di parti di ricambio (ad esempio blocco della attività dei fornitori, ritardi di consegna, fallimenti dei fornitori) e il 33% li prevede sulla rete di service partner esterni che concorrono nell'erogazione dei servizi di campo (ad esempio fallimento o difficoltà economiche dei service partner, difficoltà a trovare partner adeguati, ritardi di erogazione dei servizi...). Fig. 4 - Impatti sulla service supply chain. Dall'alto in basso: 1) impatto su fornitura di ricambi; 1) impatto su rete di service partner Service Operations. Gli impatti più diffusi e ovvi riguardano lo smart working, che tocca in modo significativo il 74% del campione, e le restrizioni sulle trasferte che ha ricadute significative sull'87% del campione. Ciò comporta per molte aziende (67%) una revisione del modello operativo del field service (gestione delle richieste ed erogazione dei servizi di campo), ma per quasi metà del campione si ripercuote in una significativa difficoltà a rispettare i livelli di servizio contrattuali con alcuni clienti (ad esempio in

termini di tempi di presa in carico di una richiesta di supporto o risoluzione della stessa). Fig. 5 - Impatti sulle service operations. Dall'alto in basso: 1) diffusione smart working; 2) restrizioni sulle trasferte; 3) difficoltà a garantire livelli di servizio da accordi contrattuali con i clienti; 4) disruption modelli operativi del service. Ripensare la supply chain e ricorso al digitale Quali percorsi di evoluzione per affrontare il post-emergenza e la nuova normalità? Il primo, costruire una supply chain agile : è necessario fare un'analisi del proprio rischio di fornitura e della robustezza della propria supply chain (di prodotto e di servizio) essere in grado di costruire e attivare rapidamente scenari alternativi, in primis nel sourcing delle parti di ricambio e nell'avere un portafoglio di possibili partner per l'erogazione dei servizi da affiancare o sostituire alle risorse interne ove necessario. E perché non pensare alla tecnologia dell'additive manufacturing per far fronte al rischio di shortage di parti di ricambio? Non solo le grandi aziende, certamente più attive sul fronte del supply chain risk management , ma anche le PMI devono attivarsi per un ripensamento delle loro supply chain di produzione

e servizi. Anche le PMI possono, se ben supportate, identificare e implementare soluzioni in tempi rapidi. I concetti di resilienza, flessibilità e ridondanza, analisi del rischio, data-driven decision making devono diventare parte integrante delle strategie e dei processi di gestione della supply chain. Il secondo, aumentare il tasso di digitalizzazione nella service delivery e nel portafoglio di servizi stesso. Una strategia di Digital Servitization si concretizza nell'adozione strutturata delle nuove tecnologie per migliorare l'erogazione dei servizi attuali e nello sviluppo di nuovi servizi: data-driven , remoti, proattivi e "aumentati". Lo si può fare per gradi, sperimentando soluzioni in contesti anche "di emergenza", ma con un disegno strutturato a cui tendere. La crisi in atto aiuterà a superare certe diffidenze tipiche nei settori B2B sulla condivisione dei dati, e fornirà un'opportunità importante per la crescita di questo tipo di proposte. I risultati dell'indagine mostrano un'elevata vivacità in termini di sviluppo di progetti di digitalizzazione del service. Significativa è anche la spinta propulsiva data dalla crisi-Covid, che ha portato circa il 20% delle aziende a lanciare o a

accelerare progetti legati a sistemi di Ticketing ed Helpdesk o di CRM. Il 21% sta cogliendo l'occasione per guardare meglio ed estrarre valore dai dati di cui già dispone (sui clienti, sul loro utilizzo dei prodotti in utenza, sul parco installato, o della knowledge base tecnica...) cercando finalmente di tradurre in pratica il troppo citato slogan "data is the new oil". Fig. 6 - Progetti di digitalizzazione del service delle aziende indagate (gia attivi o sviluppati in seguito alla crisi Covid) L'altra area di accelerazione evidenziata dai progetti di digitalizzazione riguarda il controllo remoto dei prodotti, l'ambito più attivato pre (e anche post) Covid. Lo smart connected product consente, a seconda del livello di "intelligenza" (embedded o remota) di attivare funzionalità di monitoraggio, controllo, ottimizzazione e autonomia. Le tecnologie che consentono ciò? IoT , Cloud e analytics su tutte sono elementi abilitanti il processo di digital servitization . Certo, ripensare i propri prodotti e impianti in modo più digitale e connesso non è un'operazione di breve termine: ma anche in questo caso le aziende possono cercare di sfruttare meglio la capacità che già il

parco installato possiede in termini di raccolta e trasmissione dati, o cercare di potenziarla tramite semplici retrofit o upgrade della parte software. La pressione sulla digitalizzazione e l'uso delle tecnologie digitali per l'erogazione dei product services, se ben indirizzata, può aiutare le aziende a progettare una "nuova normalità" dell'erogazione dei servizi in cui efficacia e valore generato saranno maggiori di oggi.

**@ R I P R O D U Z I O N E
R I S E R V A T A**