

Metodi e strumenti per sviluppare il business dei servizi in azienda

Nel settore dei beni strumentali il vantaggio competitivo legato al prodotto è sempre più difficile da mantenere, così diventa fondamentale indirizzare nuove strategie e i servizi possono rappresentare uno dei principali pilastri intorno ai quali svilupparle.

di Federico Adrodegari, Andrea Alghisi, Nicola Saccani*

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.
Per informazioni: federico.adrodegari@unibs.it



Nell'attuale economia globale, le aziende manifatturiere non possono più contare sui tradizionali modelli di business focalizzati sul prodotto nei quali le dimensioni competitive sono legate a fattori come il tempo, il costo, la qualità o la flessibilità. 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 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 av-

venuto 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 orientata al prodotto a una strategia di prodotto-servizio è a tutti gli effetti una trasformazione di processi e di organizzazione che a tutt'oggi risulta essere poco compresa.

Questo quadro è confermato da alcune ricerche empiriche sviluppate negli ultimi anni (Adrodegari et al., 2014). Per maggiori informazioni e risultati è possibile consultare l'articolo pubblicato su *Sistemi Impresa – Edizione luglio-agosto 2014* o visitare il sito del progetto T-REX per scaricare il report dettagliato della survey. In sintesi, i risultati di questo studio mostrano effettivamente l'esistenza di un gap nell'adozione di modelli di business orientati al servizio.

Nonostante quindi 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: diversi infatti possono essere i fattori che contribuiscono alla scarsa adozione di questi modelli (si veda ad esempio quanto discusso da Alghisi e Saccani, 2015). Recenti casi industriali e ricerche hanno evidenziato tra gli altri come l'entità dei cambiamenti

* Ricercatori di ASAP SMF & Membri del Laboratorio RISE – Research and Innovation for Smart Enterprises dell'Università degli Studi di Brescia

culturali, unitamente con l'elevata complessità del processo di trasformazione organizzativa che è alla base della 'servitizzazione', siano spesso una barriera insormontabile per le piccole e medie imprese che intraprendono questo percorso.

Sviluppare una strategia di servizio vincente richiede infatti un più complesso ridisegno del modello di business (o Business Model, di seguito BM) che va oltre la creazione di una nuova offerta prodotto-servizio, ma deve sviluppare cambiamenti in tutti gli elementi che lo costituiscono (es. risorse chiave, attività, struttura di costo e di ricavo, ...). Per questo motivo il lavoro presentato di seguito, che è parte di un più ampio studio che il Laboratorio RISE, attivo presso l'Università degli Studi di Brescia, sta sviluppando all'interno del progetto di ricerca finanziato dal Settimo programma quadro della Comunità europea (T-REX), si propone di fornire una descrizione di una nuova metodologia che possa supportare le piccole-medie imprese nel percorso di innovazione del proprio BM orientato al servizio ("service-oriented business model").

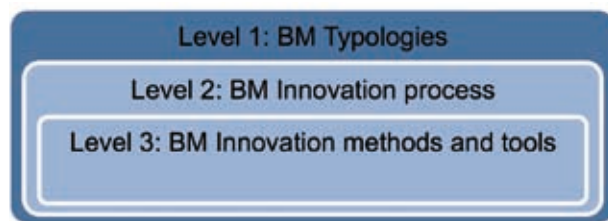


Figura 1 – Business model framework

■ Un modello di riferimento per lo sviluppo di nuovi modelli di business basati sul servizio

La metodologia ideata, si basa su un framework integrato che presenta 3 livelli principali, come in Figura 1 dove:

- Livello 1: *Business model typology*: in questo livello, le configurazioni teoriche di ogni elemento e variabile del business model vengono definite con l'obiettivo di inquadrare le diverse opzioni che le aziende possono

prendere in considerazione nel percorso di 'servitizzazione';

- Livello 2 e 3: *Business model innovation process*: questo livello fornisce in primis un approccio comune (sequenza di attività) per le aziende che intendono sviluppare il loro nuovo modello di business. Inoltre, specifici metodi e strumenti sono stati sviluppati per favorire l'implementazione dei nuovi modelli di business orientati al servizio.

Il livello 1 presenta quindi le tipologie di business model che sono state sviluppate al fine di poter descrivere e rendere comprensibili alle aziende le principali caratteristiche dei modelli di business orientati al servizio, definendone la configurazione. 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 di questo tipo dovrebbe implementare. L'azienda in particolare potrebbe decidere di sviluppare il proprio BM come:

- *Ownership-oriented BM* (A, in grigio), 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.
- In questo caso l'innovazione del business model coincide spesso con la creazione/incremento del portafoglio di servizi offerti e delle modalità con cui questi servizi vengono erogati.
- *Service-oriented BM* (B, in arancio), in cui i servizi legati all'utilizzo di un prodotto sono la principale fonte di reddito. La proprietà del prodotto 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.
- In questa categoria rientrano le innovazioni del BM più radicali, nelle quali è richiesta

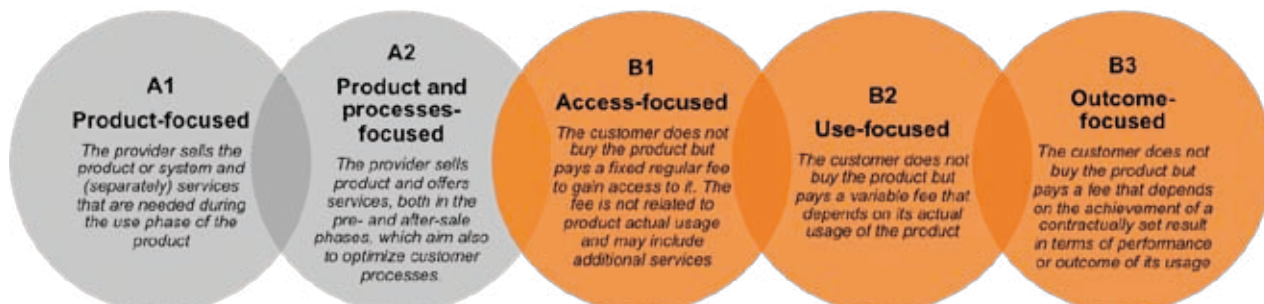


Figura 2 – Business model typology

una forte trasformazione rispetto a una tipica situazione prodotto-centrica, che si traduce spesso nella necessità di un radicale cambiamento di paradigma in tutti gli elementi del modello di business aziendale.

■ Il business model innovation process

I livelli 2 e 3 (Figura 3) della metodologia proposta in Figura 1, si basano sulle descrizioni strutturate fornite dal Livello 1, con l'obiettivo di fornire un insieme di step e strumenti che le aziende possono seguire per modificare il proprio BM attuale fino ad adottare la configurazione scelta. Di seguito, in questo articolo, si presenteranno brevemente questi step senza entrare nel dettaglio degli strumenti (prevalentemente basati su template strutturate sviluppate in MS Excel) a supporto.

di business e delle aspettative. Questa attività mira a:

- inquadrare gli obiettivi del nuovo modello di business;
- capire quali prodotti / servizi saranno offerti nel nuovo BM;
- identificare i segmenti di clientela a cui il nuovo BM è diretto;
- identificare le modalità con cui si vogliono generare i ricavi;
- A2 - Analisi del contesto, con l'obiettivo di:
 - sviluppare una comprensione del contesto in cui evolverà il nuovo BM, considerando il contesto del settore, le tendenze del mercato, il ruolo dell'azienda nella supply chain;
 - identificare il ruolo di alcuni fattori chiave di contesto (es. normativa, sviluppo tecnologico, mercato, ...) per il nuovo BM: inibitori, ostacoli, facilitatori, opportunità;
- A3 - Analisi del portafoglio di servizi:

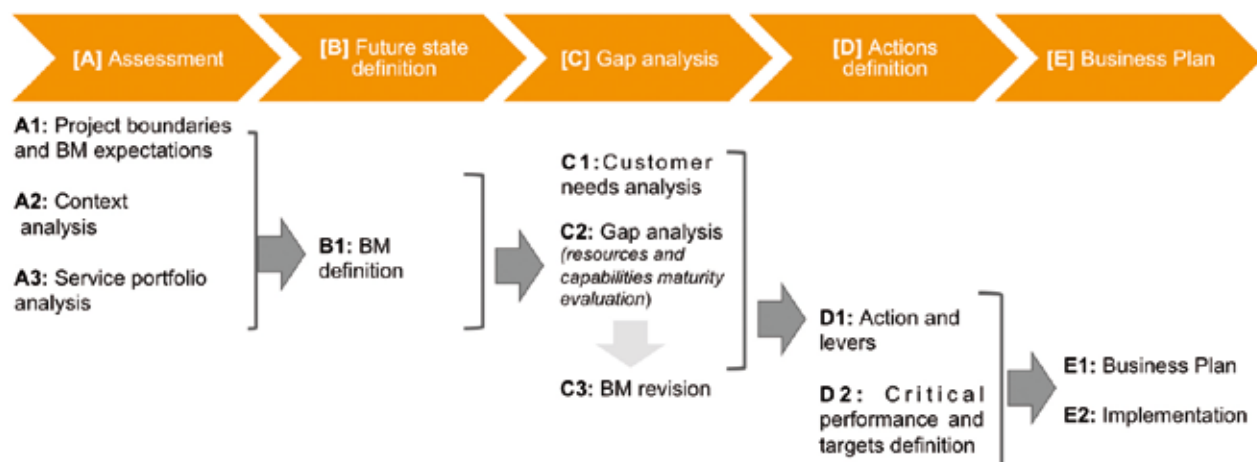


Figura 3 – Business model innovation process

[A] Assessment

Le principali attività di questo primo step hanno l'obiettivo di comprendere l'attuale modello di business dell'azienda e di analizzare le idee preliminari per lo sviluppo di un nuovo modello di business orientato al servizio. In particolare, questa fase permette all'azienda di vagliare diverse idee, unendo punti di vista diversi e strutturandoli secondo la logica del business model. Prima di scegliere la tipologia (Figura 2) definitiva è infatti fondamentale che l'azienda sviluppi una prima analisi delle specifiche caratteristiche del proprio modello di business, cercando di capire, rispetto alla situazione di partenza, la fattibilità delle proprie. In questa fase, diversi strumenti sono stati sviluppati con l'obiettivo di aiutare le aziende a stabilire un linguaggio comune e a strutturare e presentare le diverse idee in modo più efficace. In particolare la fase di "Assessment" comprende:

- A1- Definizione dei confini del nuovo modello

- analizzare l'attuale portafoglio dei servizi offerti;
- Individuare i servizi (nuovi ed esistenti), che saranno sviluppati e offerti nella nuova BM.

[B] Stato futuro

In questa seconda fase, la consapevolezza della necessità di un nuovo modello di business e le idee generate nel passaggio [A] sono tradotti in specifiche caratteristiche del modello di business. Ovvero, facendo riferimento al tipo di modello di business scelto, le caratteristiche specifiche di ogni singolo elemento del business model vengono configurate per la specifica azienda. Questo fornisce un quadro integrato e strutturato del modello di business che l'azienda si propone di sviluppare.

[C] Gap Analysis

In questa terza fase, l'azienda ha bisogno di identificare le lacune per quanto riguarda processi / procedure, le capacità e le risorse che

sono necessari per implementare con successo il nuovo BM, e di raccogliere feedback da parte dei clienti sulla nuova idea. Questo serve per capire quali sono le aree da rafforzare per attuare con successo la nuova idea di business e consente di mettere a punto la configurazione del BM, includendo anche il punto di vista del cliente. Tre sono le fasi principali di questo step, ciascuna supportata da specifici strumenti (*tool*):

- C1 – Analizzare i bisogni del cliente: questa attività mira a raccogliere informazioni tra i clienti (attuali o potenziali) al fine di:
 - valutare l'importanza attribuita rispetto a diversi parametri che identificano le 'fonti di valore' per il cliente;
 - valutare l'interesse verso il (nuovo) modello di ricavo / pagamento che può essere introdotto nel nuovo BM e verso i servizi che l'azienda intende proporre in futuro;
 - raccogliere qualsiasi esigenza e ulteriore suggerimento dai clienti selezionati.
- C2 - Gap Analysis / valutazione della maturità: attraverso uno specifico *tool* di benchmark, questa attività mira a stabilire se le attuali risorse, le capacità e le procedure all'interno dell'azienda consentono di sviluppare e attuare correttamente il nuovo BM. Eventuali gap evidenziati da queste attività richiederanno infatti azioni appropriate (investimenti o altro) per costruire le risorse e le capacità necessarie.
- C3 - Revisione modello di business: questa attività può rendersi necessaria nel caso in cui gli output dei task C1 e C2 possano aver modificato alcune delle caratteristiche del nuovo business model sviluppate al punto B.

[D] Definizione delle azioni

La quarta fase ha l'obiettivo di definire un elenco di azioni, al fine di colmare le lacune evidenziate in [C]. I gap emersi sono infatti valutati in base alla loro importanza teorica e rilevanza pratica per l'azienda: da questa analisi, azioni specifiche e appropriate sono definite per costruire le necessarie risorse, capacità, strumenti e procedure per sostenere il nuovo BM. Pertanto questo step:

- definisce un elenco di azioni necessarie al fine di colmare le lacune e / o per sviluppare il nuovo BM (D1);
- Definisce la priorità delle azioni da implementare, attraverso uno specifico strumento, sulla base dell'impatto atteso rispetto ai gap attuali e della fattibilità tecnico-economica (D2).

[E] Business plan

Il *business model innovation process* si chiude quindi con la realizzazione di un *business plan*, in cui tutti gli elementi discussi negli step pre-

cedenti sono analizzati al fine di proporre una valutazione della sostenibilità del nuovo BM.

■ Prossimi passi

Il *business model innovation process*, presentato in Figura 3, è in corso di test e implementazione in 3 casi industriali. I primi 4 step di tale processo sono già stati conclusi e hanno portato le aziende a:

- formalizzare l'idea di business in un business model strutturato;
- identificare le caratteristiche distintive del business model selezionato;
- valutare l'interesse degli stakeholders per il nuovo BM;
- individuare gli aspetti critici e i principali gap in termini di risorse, capacità, competenze e organizzazione necessarie per lo sviluppo del nuovo business model;
- definire una lista di azioni specifiche che possano supportare in modo efficace ed efficiente la realizzazione del nuovo BM.

Grazie alla ricerca sin qui descritta, quindi, da oggi le aziende che vogliono migliorare la propria offerta di prodotto/servizio possono farlo con successo grazie a una metodologia ingegnerizzata che propone un percorso formalizzato, e un set di strumenti a supporto.

Vuoi saperne di più?

I risultati esposti in questo articolo, saranno presentati nel dettaglio durante il workshop ASAP SMF:

Sviluppare il business dei servizi

Esperienze aziendali, strumenti e metodi

1 dicembre 2015, ore 14:00
c/o associazione UCIMU (Milano)

Per informazioni
e iscrizioni:



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

Acknowledgements

The work described in this document has been conducted as part of the project T-REX (Lifecycle Extension Through Product Re-design And Repair, Renovation, Reuse, Recycle Strategies For Usage & Reusage-Oriented Business Model), research project funded by the European Union Seventh Framework Programme (FP7/2007-2013) under grant agreement no 609005.

Se volete saperne di più: <http://t-rex-fp7>