



Servitizzazione: una trasformazione a tutto tondo

In Europa i “servizi” rappresentano oggi circa il 12% del PIL e il 12% dell'occupazione. Di conseguenza, anche molte aziende manifatturiere negli ultimi anni hanno riconfigurato il proprio modello organizzativo per estendere/integrare il proprio business con un'ampia e strutturata offerta di servizi. Inoltre, nell'attuale contesto di stagnazione dell'economia attuale, per poter difendere o generare vantaggi competitivi, le aziende non possono più fare affidamento al solo modello di business prodotto-centrico (legato strettamente alla produzione e alla vendita del prodotto). I servizi, inizialmente considerati come un male necessario da queste imprese, oggi rappresentano un elemento chiave per la sostenibilità e la differenziazione dell'offerta. Trasformare i servizi da opportunità a reale fonte di business, rappresenta quindi oggi una necessità ed anche una sfida alla quale le aziende che vogliono mantenere una posizione di leadership nel mercato, non possono sottrarsi. Sempre più aziende puntano sul concetto di “soluzione”, aumentando varietà e qualità dei servizi collegati al prodotto tangibile: in questo modo le aziende migrano da un business di “puro prodotto” ad un “sistema prodotto-servizio”. Questa trasformazione, comunemente detta Servitizzazione, si concretizza quindi come un processo di trasformazione che porta le aziende a orientarsi verso la fornitura e lo sviluppo di servizi con l'intento di soddisfare le richieste del cliente, migliorare le prestazioni dell'impresa e raggiungere nuovi vantaggi competitivi. I benefici per le aziende che intraprendono un percorso strutturato di Servitizzazione, sono stati discussi dalla letteratura scientifica ed hanno inoltre un riscontro in numerosi casi di successo (es. Rolls Royce, IBM, Xerox, CAT, ...).

Anche recenti indagini condotte nel mondo dei beni strumentali (un mondo tradizionalmente prodotto-centrico) sembrano rafforzare queste evidenze. Ad esempio, nel 2014 un'indagine condotta nel mondo machinery dalla Boston Consulting Group, ha evidenziato come i servizi garantiscano:

1. Maggiore prevedibilità: la vendita dei prodotti/macchinari ha mostrato il doppio della variabilità del CAGR (tasso di crescita annuo composto) rispetto alla vendita dei servizi;
2. Maggiore resistenza ai cicli economici: nonostante la vendita dei prodotti/macchinari sia diminuita del 23% rispetto ai valori pre-crisi, la vendita dei servizi è scesa solo del 9,8%;
3. Maggiore redditività: i margini legati alla vendita dei servizi, anche standard (es. ricambi), sono più alti, di circa il 9% rispetto alla vendita dei prodotti.

Ciò detto, recenti indagini condotte anche da ASAP SMF nel mondo dei beni strumentali hanno mostrato come siano ancora poche le aziende che riescano ad implementare il percorso di Servitizzazione in maniera efficace. Ancora oggi, infatti, l'offerta di servizi nel mondo manifatturiero rimane ancorata ai servizi tradizionali: ad esempio, nelle 95 aziende che hanno partecipato all'indagine ASAP SMF condotta nel 2014, i servizi base, come ad esempio la documentazione, la riparazione e la formazione di base, sono ampiamente offerti, mentre i servizi avanzati (es. diagnosi remota, estensione della garanzia, contratti di manutenzione) sono offerti sporadicamente.

Nonostante quindi l'estensione del business dei servizi sembri poter essere considerata come leva attraverso cui le aziende possono garantirsi una differenziazione dell'offerta, vantaggi competitivi

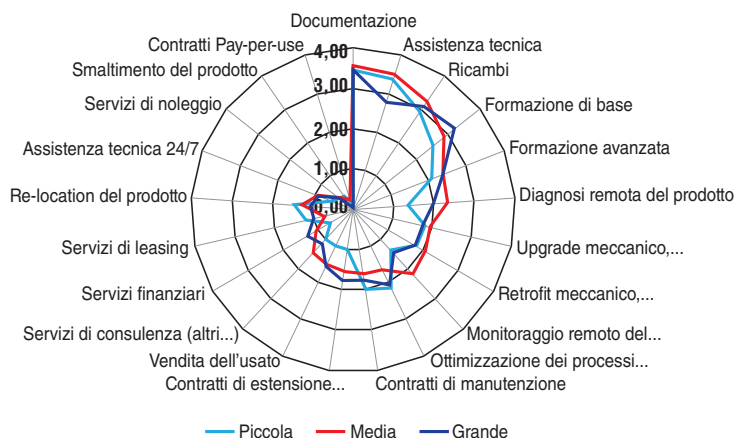


Figura 1 – Portafoglio di Servizi (0 – non offerto; 4 – offerto in maniera standard)

difficilmente imitabili e nuove fonti di profitto, poche imprese sembrano tutt'ora aver sviluppato questa trasformazione. Questo anche perché il fenomeno non è riconducibile solamente ad una modifica dell'offerta, ma implica un insieme coerente di modifiche nell'intero modello di business aziendale. La Servitizzazione si concretizza oggi come trasformazione “a tutto tondo” che implica un'innovazione del modello di business dove le imprese del settore dei beni strumentali passano dalla mera vendita di un prodotto, alla vendita di soluzioni prodotto-servizio, con l'obiettivo di soddisfare le necessità del cliente e raggiungere nuovi vantaggi competitivi sul mercato. Sviluppare una strategia di servizio vincente richiede quindi oggi un più complesso ridisegno di tutti gli elementi che costituiscono un'azienda (es. risorse chiave, attività, struttura di costo e di ricavo, ...). Per questo motivo il lavoro presentato di seguito, parte di un più ampio studio che i ricercatori stanno sviluppando all'interno del progetto di ricerca T-REX finanziato dal Settimo programma quadro della Comunità europea, si propone di fornire una descrizione di un nuovo approccio integrato che possa supportare le piccole-medie imprese nel percorso di innovazione verso nuovi Modelli di Business orientati al Servizio (“service-oriented business model”).

Supportare le aziende nella transizione da prodotto a soluzioni

La metodologia ideata dai ricercatori di ASAP SMF, si basa su un approccio integrato che presenta 3 step principali, come in Figura 2 dove:

- ▶ Step 1: Scelta del modello di riferimento: in questo step vengono presentate le configurazioni teoriche di ogni elemento del business model, con l'obiettivo di inquadrare le diverse opzioni che le aziende possono prendere in considerazione nel percorso di servitizzazione;
- ▶ Step 2: Sviluppo del processo: in questo step sono definite nel dettaglio le attività che l'azienda dovrebbe seguire per sviluppare il loro nuovo modello di business. In particolare è proposta una specifica metodologia per guidare il processo di scelta, configurazione ed implementazione del nuovo “tipo” di business model;
- ▶ Step 3: Implementazione degli strumenti: specifici metodi e strumenti sono stati sviluppati per favorire l'implementazione dei nuovi modelli di business orientati al servizio. In tale step, gli appositi strumenti sono quindi implementati per favorire l'applicazione nella pratica del processo di implementazione del nuovo business model scelto.

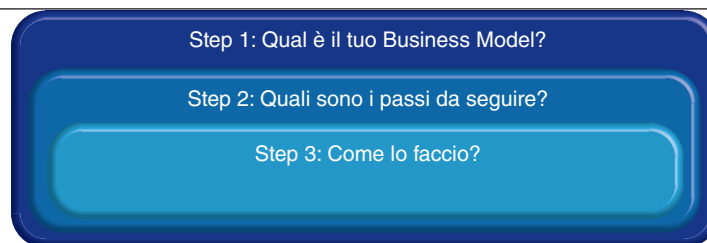


Figura 2 – Il nuovo approccio

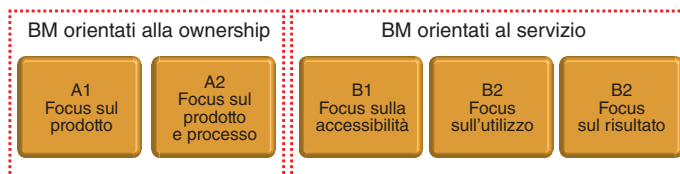


Figura 3 – Una tipologia di riferimento per le aziende che vogliono servitizzare

Step 1 – una nuova tipologia di riferimento

Il primo step 1, consente all'azienda di comprendere le possibili configurazioni dei modelli di business orientati al servizio, usando come riferimento una nuova tipologia di business model. Tale tipologia vuole infatti descrivere e rendere comprensibili alle aziende le principali caratteristiche di questi modelli sviluppandone una configurazione di dettaglio dei principali elementi. L'azienda in particolare potrebbe decidere di sviluppare il proprio BM come:

- ▶ Ownership-oriented BM, 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, 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 una forte trasformazione rispetto ad 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. In estrema sintesi le 5 configurazioni teoriche proposte (archetipi) possono così essere descritte:

- ▶ A1: tale 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;
- ▶ A2: tale 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;

➤ B1: 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;

➤ B2: 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. fotocopie stampate). Per mantenere i profitti l'azienda propone alcuni servizi in modo tale da aumentare l'affidabilità e la manutenibilità del prodotto;

➤ B3: in questo modello, la fee pagata dal cliente è legata al raggiungimento di determinati obiettivi stabiliti nel contratto. I clienti in questo modello hanno la possibilità di avere un'offerta creata ad-hoc per loro nella combinazione di servizi e prodotto. L'obiettivo che l'azienda si impone è il raggiungimento degli obiettivi e delle prestazioni definite con il cliente.

La tipologia proposta quindi vuole rappresentare un punto di riferimento per le aziende che decidono di intraprendere il percorso di "servitizzazione", aiutandole a comprendere il fenomeno ed evidenziandone le caratteristiche distintive.

Step 2 e 3 – metodi e strumenti per sviluppare modelli di business orientati al servizio

Gli step 2 e 3 dell'approccio discusso precedentemente, si basano sulle descrizioni strutturate fornite dal Livello 1, con l'obiettivo di fornire una sequenza di passi e strumenti che le aziende possono seguire per modificare il proprio BM attuale fino ad adottare la configurazione scelta. Nel proseguo di questo articolo, si presenteranno brevemente questi passi senza entrare nel dettaglio degli strumenti (sviluppati in MS Excel) a supporto.

[A] BM idea generation

Le principali attività di questa fase 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 il tipo di riferimento tra quelli proposti nello Step 1, 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. Questa prima fase si concretizza quindi nelle seguenti attività:

➤ A1- Definizione dei confini del nuovo modello di business e delle aspettative. È infatti importante inquadrare da subito gli obiettivi che l'azienda vuole raggiungere, capendo quali prodotti / servizi saranno offerti nel nuovo BM ed identificare i segmenti di clientela a cui il nuovo BM è diretto;

➤ A2 - Sviluppare una comprensione del contesto in cui evolverà il nuovo BM, considerando il settore, le tendenze del mercato, il ruolo dell'azienda nella supply chain. Questa attività permette di identificare il ruolo di alcuni fattori chiave di contesto (es. normativa, sviluppo tecnologico, mercato, ...) per il nuovo BM: inibitori, ostacoli, facilitatori, opportunità;

➤ A3 - Analizzare il portafoglio di servizi per mappare l'attuale portafoglio dei servizi offerti ed individuare i servizi (nuovi ed esistenti), che dovranno essere offerti a supporto del nuovo BM.

[B] Future state definition

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 (cfr. archetipi proposti nello Step 1), 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. Questa terza fase si concretizza quindi nelle seguenti attività:

➤ C1 – Raccogliere informazioni tra i clienti (attuali o potenziali) al fine di valutare l'interesse complessivo 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 e raccogliere qualsiasi esigenza e ulteriore suggerimento dai clienti selezionati.

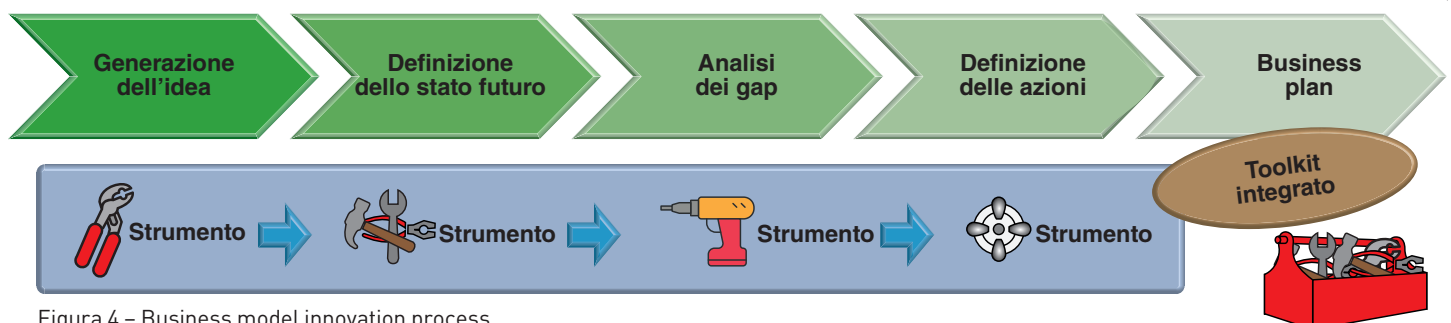


Figura 4 – Business model innovation process

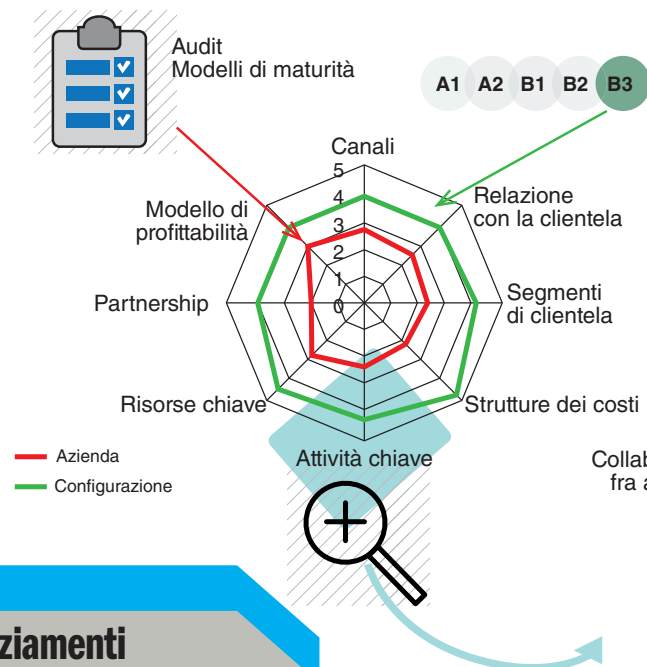


Figura 5 – Esempio di applicazione del Maturity Model tool

Ringraziamenti

Il lavoro descritto in questo articolo è stato condotto come parte del progetto T-REX. Un progetto di ricerca finanziato dalla UE nell'ambito del settimo programma quadro (FP7/2007-2013). Se volete saperne di più: <http://t-rex-fp7>

► C2 - Valutare il grado di orientamento al servizio delle risorse e delle competenze aziendali. Attraverso uno specifico tool di benchmark (maturity model), 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.

[D] Definizione delle azioni

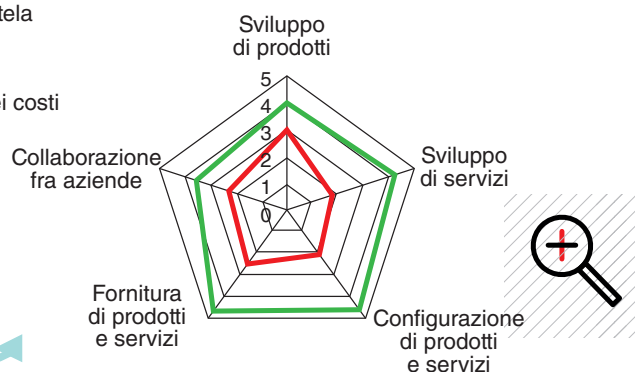
La quarta fase ha l'obiettivo di definire un elenco di azioni, al fine di colmare le lacune evidenziate in [C]. I gap emersi sono infatti valutati in base alla loro importanza teorica e rilevanza pratica per l'azienda: da questa analisi, azioni specifiche e appropriate sono definite per costruire le necessarie risorse, capacità, strumenti e procedure per sostenere il nuovo BM. Pertanto questa fase definisce un elenco di azioni necessarie al fine di colmare le lacune e / o per sviluppare il nuovo BM, proponendo inoltre la priorità delle azioni da implementare, attraverso uno specifico strumento che, sulla base dell'impatto atteso rispetto ai gap attuali e della fattibilità tecnico-economica, guida l'azienda nella definizione di una roadmap.

[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 precedenti sono analizzati al fine di proporre una valutazione della sostenibilità del nuovo BM. Tale fase non è ulteriormente dettagliata in quanto non specifica della Servitizzazione e visti i numerosi i tool già esistenti a supporto.

ASAP Service Management Forum

È la community italiana sul service management e sulla servitizzazione. Centri di ricerca universitari e aziende collaborano per l'innovazione nella progettazione e gestione dei servizi, per lo sviluppo strategico del "service business" e la gestione del cambiamento.



Conclusioni e sviluppi futuri

Quanto descritto in questo articolo vuole supportare le aziende dei beni strumentali guidandole nel difficile percorso di Servitizzazione. In particolare, l'approccio integrato proposto:

- Aiuta l'azienda a sviluppare una nuova cultura basata sul servizio, favorendo il coinvolgimento di diverse funzioni aziendali nel progetto;
 - Permette all'azienda di sviluppare una comprensione "a tutto tondo" del processo di servitizzazione, aiutandola a conoscere le caratteristiche distintive dei modelli di business orientati al servizio (e delle diverse opzioni);
 - Aiuta l'azienda a formalizzare nuove idee di sviluppo basate sul servizio, guidandola nella scelta del modello di business più adatto a supportare la nuova idea;
 - Fornisce all'azienda un'analisi dei principali gap esistenti rispetto ai requisiti del nuovo modello di business scelto (in termini di risorse, competenze, cultura, strumenti, ...);
 - Suggerisce alle aziende indicazioni su come superare i gap attuali: definisce una lista di azioni e una roadmap di dettaglio che possa guidare le aziende nell'implementazione del nuovo modello di business orientato ai servizi.
- L'approccio qui presentato è in corso di 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 ad una metodologia ingegnerizzata che propone un percorso formalizzato ed un set di strumenti a supporto. ►