

IL PARADIGMA DEI NEW BUSINESS MODELS NELLA CRISI ATTUALE: PROSPETTIVE PER IL MANUFACTURING

Introduzione al convegno:
gli approfondimenti del Laboratorio MUSP

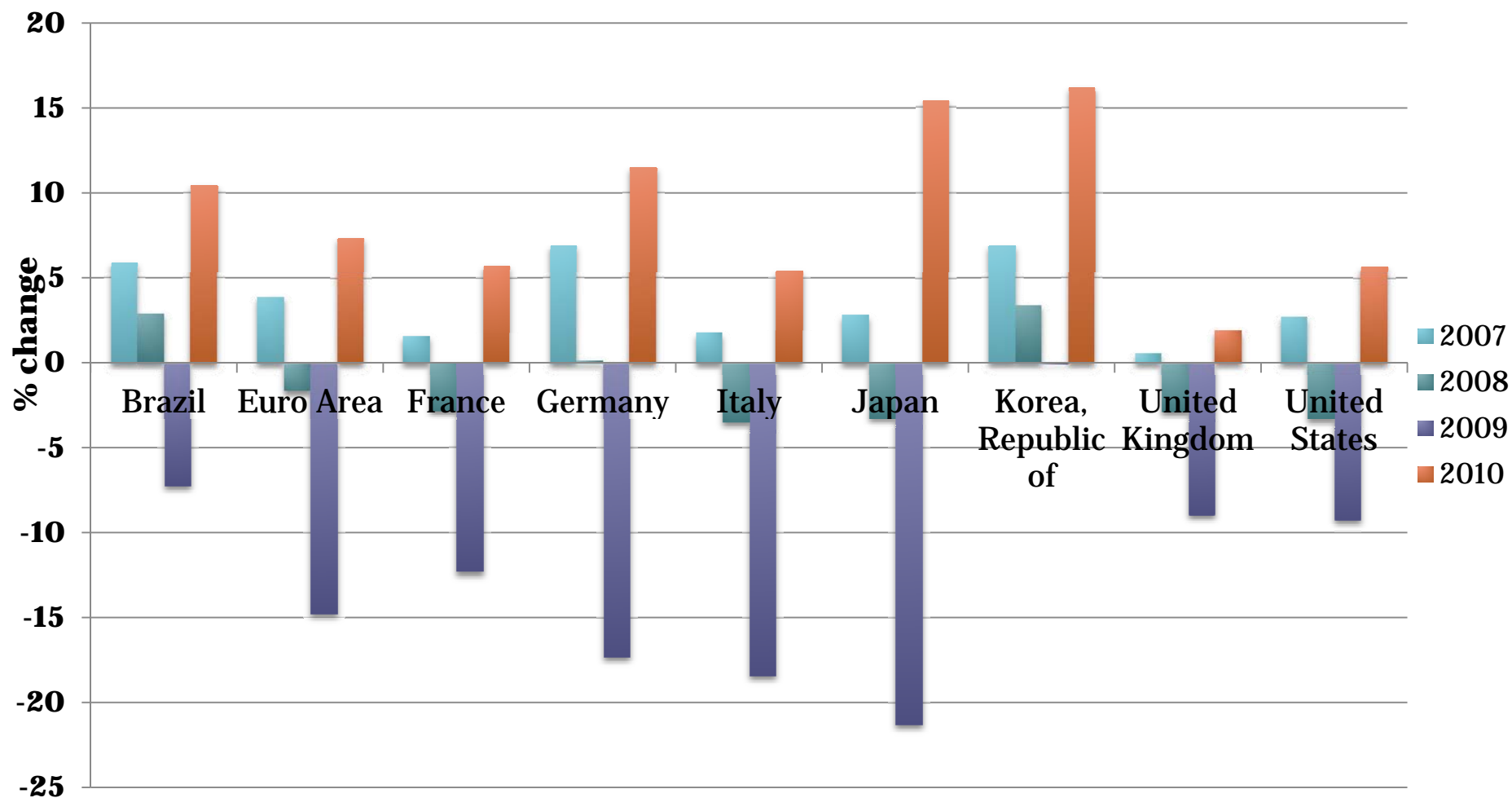


Francesco Timpano
Università Cattolica del Sacro Cuore –
Piacenza

Serena Costa
Laboratorio MUSP

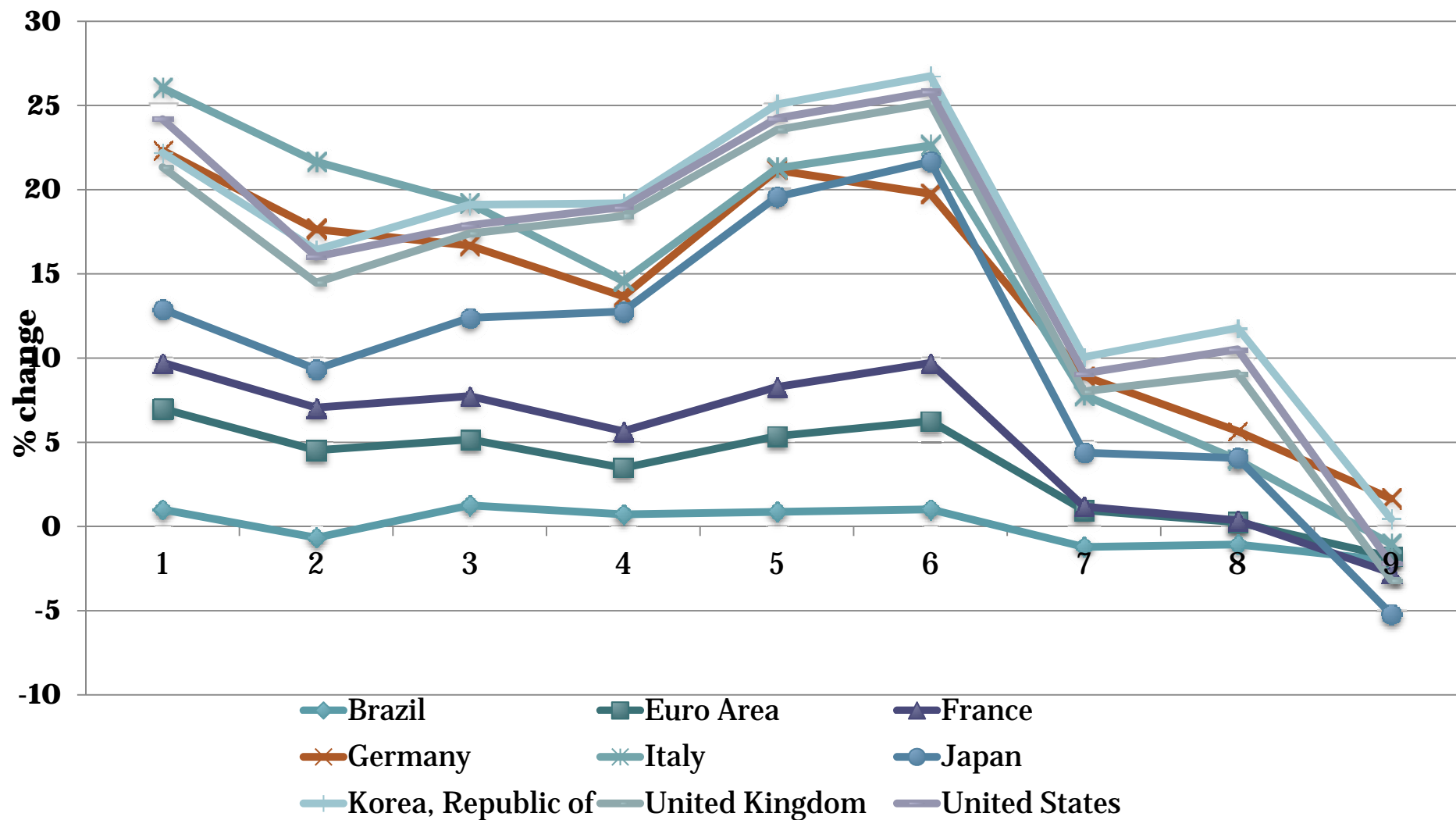
Storia recente

Industrial Production Index - selected areas 2007-2010
(source IMF)

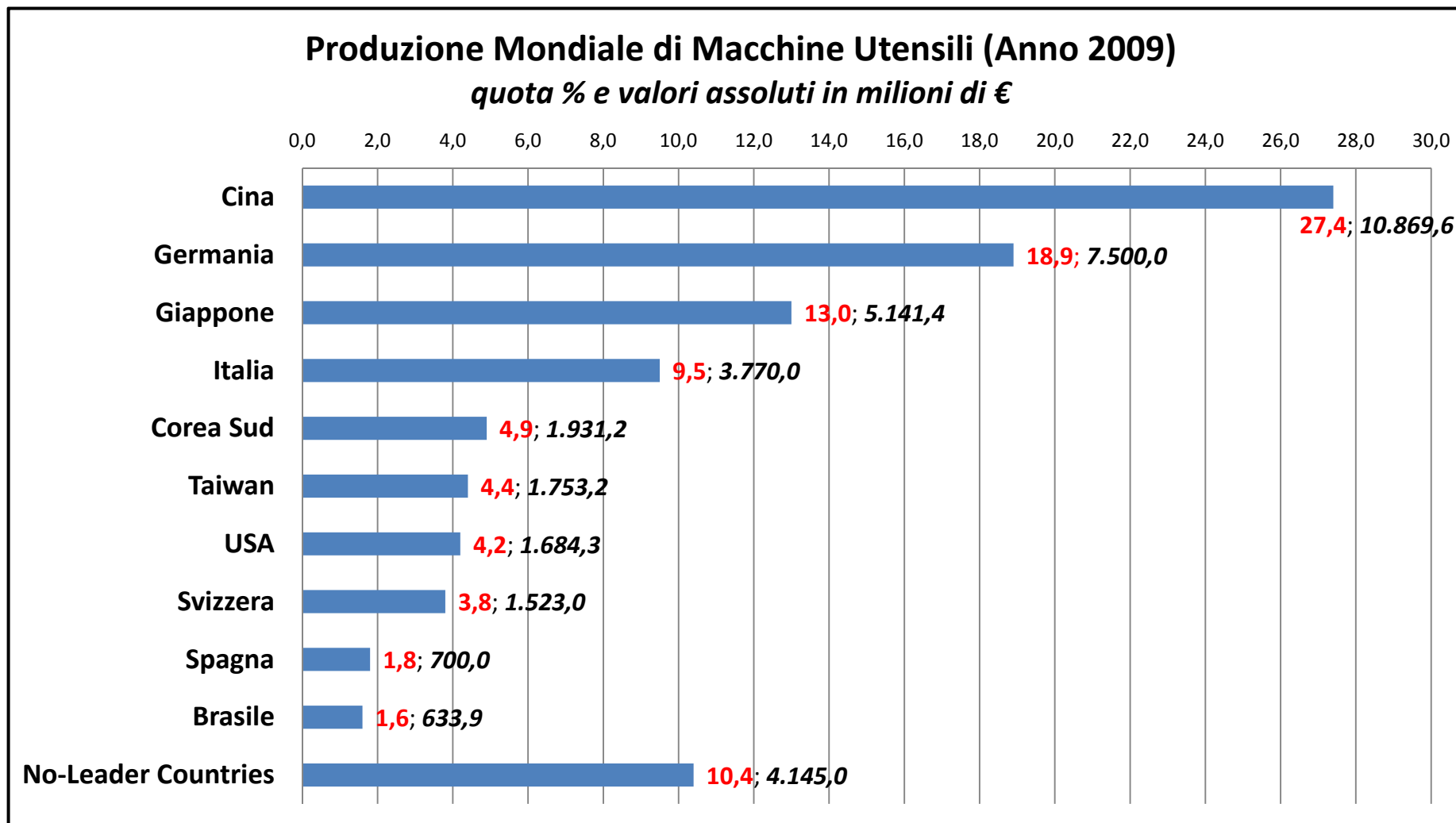


Double dip

Industrial production index - 2011 January-November
(Source: IMF)



Il posizionamento dell'industria italiana della macchina utensile nel panorama mondiale



Elaborazioni Musp su dati Ucimu – Rapporto di settore 2009

Note: Il totale Mondiale si riferisce all'insieme di 28 paesi (10 leader mondiali nella produzione + no-leader countries)

Industria italiana della MU: gli effetti della crisi economica e finanziaria globale

	VALORI/VALUES (in milioni di Euro/in Millions Euro)					Δ PREZZI CORRENTI/ Δ CURRENT PRICES			
	2008	2009	2010	2011*	2012**	2009	2010	2011*	2012**
Produzione/ Production	5.352	3.770	3.789	4.480	4.650	-29,6%	0,5%	18,2%	3,8%
Esportazioni/ Exports	3.206	2.399	2.462	3.200	3.360	-25,2%	2,6%	30,0%	5,0%
Consegne sul mercato interno/ Deliveries on domestic market	2.146	1.371	1.327	1.280	1.290	-36,1%	-3,2%	-3,5%	0,8%
Importazioni/ Imports	1.470	642	691	850	900	-56,3%	7,6%	23,0%	5,9%
Consumo/ Consumption	3.617	2.013	2.018	2.130	2.190	-44,3%	0,2%	5,6%	2,8%
Saldo commerciale/ Trade balance	1.735	1.757	1.771	2.350	2.460	1,2%	0,8%	32,7%	4,7%
Import/Consumo Import on consumption	40,7%	31,9%	34,2%	39,9%	41,1%				
Export/Produzione Export on production	59,9%	63,6%	65,0%	71,4%	72,3%				

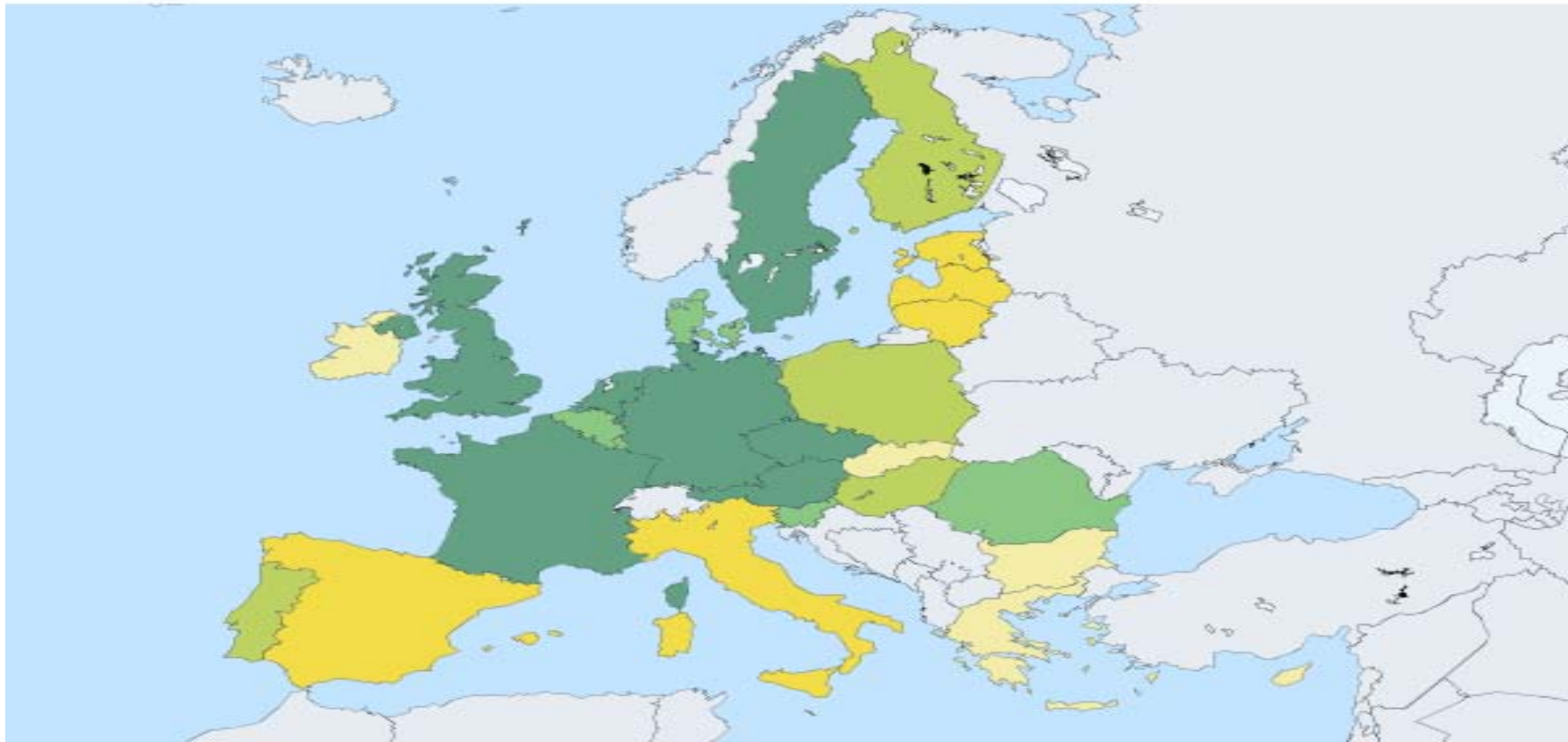
* Preconsuntivi/Unofficial data

**Previsioni/Forecast

Fonte: UCIMU (dicembre 2011)

Bassi livelli di capacità produttiva utilizzata

**Current level of capacity utilization in manufacturing industry
2012Q1**



Legend

56.4 - 68.1

68.1 - 71.6

71.6 - 77.0

77.0 - 78.5

78.5 - 83.5

N/A

Minimum value:56.4 Maximum value:83.5

Futuri scenari

In questo quadro ci chiediamo quale possa essere la reazione del manufacturing per ottimizzare le proprie scelte produttive.

“The Next Generation Business Models will redefine future business propositions and influence future technology and product development. These business models will not only reshape the landscape of business environment and but also influence industry dynamics. Some of these evolving models are Personalization, Car Sharing, Pay by the Hour” (Frost and Sullivan)

Cos'è un “Nuovo Modello di Business”?

È l'utilizzo di un bene strumentale sulla base di contratti alternativi alla vendita (es. noleggio con servizi, pay per use, pay per unit, pay per availability, wet leasing, vertical/P2P renting, BOT – Build Operate Transfer, buyback...) a loro volta integrati da eventuali servizi ad alto contenuto di conoscenza e/o ad alto valore aggiunto per gli utilizzatori.

Business model nella management theory

Marchi-Vignola (2011) - Shaefer et al. (2005)

- **Business model:** una **storia** che spiega come un'impresa funziona con un'impostazione *customer-based* all'incrocio tra competenze di imprese e bisogni dei clienti, un'**architettura** finanziaria ed organizzativa di un *business*, un **device** che media tra sviluppo della tecnologia e creazione del valore economico, una **rappresentazione** della logica di azione strategica di un'impresa nel creare e catturare valore e nelle interazioni con un ampio *value network*.
- **Nuovi *business model*:** sono ricercati in un contesto in evoluzione caratterizzato da forte incertezza in cui le imprese devono ricercare dinamicamente il proprio vantaggio competitivo ed in cui si devono adattare al crescente sviluppo di nuove tecnologie a basso costo
- **NBM ed innovazione:** l'adozione di nuovi modelli di *business* può migliorare lo sfruttamento del valore potenziale dell'innovazione tecnologica, magari disaccoppiando la nuova organizzazione dalla esistente e superando le resistenze al cambiamento

Attori e tecnologia

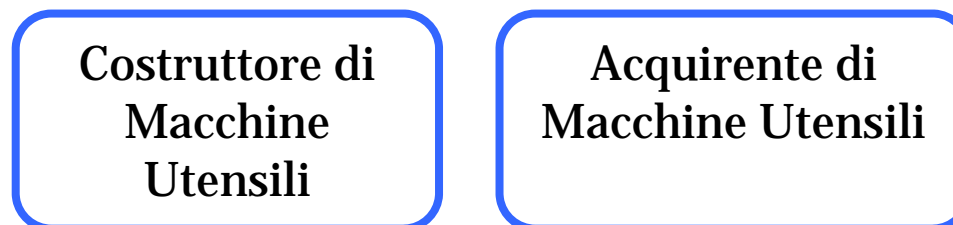
- **Stakeholder:** aziende costruttrici, utilizzatori finali, intermediari bancari e finanziari (specializzati nel risk management e relativa contrattualistica), personale di operation e di manutenzione, management team, eventuali società che si occupano di noleggio e/o leasing.
- **Alcune soluzioni tecnologiche:** monitoraggio remoto, e-maintenance, riconfigurabilità, flessibilità del prodotto/componente (modelli *multiclient*).

I NBM.....

- ✓ Si basano sull'integrazione tra sviluppi della tecnologia ed elementi contrattuali-organizzativi;
- ✓ spingono gli imprenditori, i partners e gli *stakeholders* a competere in ottica di sistema;
- ✓ consentono di adattarsi all'ambiente competitivo e di condividere il rischio imprenditoriale tra gli attori;
- ✓ sfruttano l'esperienza e la capacità operativa di attori normalmente non coinvolti (o coinvolti marginalmente) nel settore manifatturiero;
- ✓ offrono valore aggiunto ad ogni *stakeholder* (es. conoscenza di nuovi mercati di sbocco, sperimentazione di nuove offerte commerciali ed operative);
- ✓ implicano **scelte organizzative e di filiera** (rapporto tra costruttore ed utilizzatore del prodotto finale; tecnologie di monitoraggio, manutenzione e riconfigurabilità) e **scelte finanziarie-gestionali** (definizione delle opportune tecnologie contrattuali e delle tecnologie finanziarie).

Uno schema semplice

Modello Tradizionale di Business



Modelli Innovativi di Business



Il Terzo apporta risorse finanziarie, know how e riduce il rischio in capo al costruttore e all'acquirente

Uno schema complesso

Morphological Box on product-service systems

CHARACTERISTIC FEATURES		OPTIONS			
Ownership	During phase of use	Manufacturer	Third Party (Leasing/Renting)	Operating Joint Venture	Customer
	After phase of use	Manufacturer	Third Party (Leasing/Renting)	Operating Joint Venture	Customer
Personnel	Manufacturing	Manufacturer	Operating Joint Venture		Customer
	Maintenance	Manufacturer	Operating Joint Venture		Customer
Location of operation		Manufacturer's establishment	Establishment fence-to-fence to the customer		Customer's establishment
Single/multiple customer operation		In parallel operation for multiple customers		Operation for a single customer	
Payment model		Pay per unit	Pay for availability	Fixed rate	Pay for equipment

Fonte: G. Lay et al. Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets - European Management Journal 27 (2009)

Ambito di applicazione e attività svolte

Ambito di applicazione

- Perché NBM nel comparto delle macchine utensili (MU)

Attività svolte

- Resoconto della Tavola Rotonda “New Business Models nel settore delle Macchine Utensili (Noleggio, Leasing con servizi, Pay per use, Pay per availability...)” – Laboratorio Musp (11 Marzo 2011)
 - relatori
 - testimonianze
 - alcuni argomenti di dibattito
 - finisce con utilità di fare un convegno nazionale

Tavola Rotonda “New Business Models nel settore delle Macchine Utensili”

Relatori e testimonianze

- *Scenari Tecnologici* (Michele Monno, MUSP)
- *Scenari economici dell'industria italiana della macchina utensile* (Paolo Rizzi, MUSP)
- *I nuovi modelli di business: contratti ottimali e opportunità per i produttori* (Francesco Timpano, Università Cattolica del Sacro Cuore)
- *I nuovi modelli di business: proposte operative* (Serena Costa, MUSP)
- *La ricerca europea su modelli di business manifatturieri innovativi* (Giacomo Copani, ITIA-CNR)
- *Strategie per la knowledge-based economy & Factory of the Future* (Enrico Annacondia, UCIMU)
- *Il noleggio e gli altri modelli di business* (Franco De Michelis, Assodimi-Assonolo)
- *Il ruolo delle banche* (Augusto Ridella – Banca Farnese Spa, Enrico Rancati – Farnese Finanziaria Srl)
- *Panoramica sui sistemi di Monitoraggio Avanzato* (Marco Grasso, MUSP)
- *Un esempio di controllo e monitoraggio remoto: il caso Carpigiani* (Marco Grasso, MUSP)
- *Flessibilità/Riconfigurabilità di sistema* (Stefano Borgia, MUSP)

Suggerimenti e osservazioni/interessi sul tema emersi dalla Tavola Rotonda

- Il NMB si applica efficacemente se il prodotto si basa su di una integrazione di sistemi.
- I prodotti della robotica sono i più adatti per l'applicazione dei Modelli Innovativi di Business perché sono analoghi alle *commodities*.
- La *customer satisfaction* deve essere svolta con riferimento all'utilizzatore finale.
- *Rent vs. Sell/Rent vs. Buy*
- In ottica futura, MUSP intende assumere il ruolo di diffusore di conoscenza sul tema dei NMB organizzando nel contempo attività consortili/*multi company* (ad esempio *focus groups* con le imprese...)

Survey realizzata da MUSP sui NBM nelle macchine utensili (gennaio 2012)

- ✓ *“Eravate già a conoscenza del concetto di nuovo modello di business?”*
- ✓ *“Pensate che vi possano essere alternative alla vendita (qui si intende con vendita anche il leasing finanziario, ed il pagamento rateale)?”*
- ✓ *“Tra queste alternative, quali ritenete interessanti per le MU e, in generale, per altri beni strumentali utilizzati nell’industria meccanica (Pay per unit, Pay per use, Pay for availability, Wet lease)?”*
- ✓ *“Dove sarebbe interessante applicare questi modelli nelle macchine utensili (piccole, multitasking, 5 assi, tools, strumenti di controllo)?”*
- ✓ *“In caso di acquisto di un macchinario molto costoso, sareste propensi a vendere parte della sua capacità produttiva ad aziende a voi simili per brevi periodi? Se sì, quali macchine?”*
- ✓ *“Per quanto riguarda il vostro personale qualificato, sareste disposti a condividere questa capacità con altre aziende a voi simili?”*

Le future prospettive di ricerca

- In quale modo le imprese del settore si approcciano alle opportunità offerte dai Nuovi Modelli di Business? (conoscenza del tema, disponibilità a mettersi in gioco e ad innovare ...) → Survey qualitativa-quantitativa
- Costruzione di una matrice bene strumentale/modello di business che consenta di mappare al meglio il fenomeno
- Analoga analisi sul lato della domanda ... per quali settori di sbocco della produzione industriale di macchinari utensili esistono maggiori potenzialità di sviluppo di forme innovative di business?
- Emergono alcuni rami industriali che risentono maggiormente di eventuali barriere/ostacoli alla ricerca di maggiore competitività attraverso NMB?

La struttura e le fasi del presente convegno

- **Prima sessione: scenari, stato dell'arte e frontiere dei Nuovi Modelli di Business**
- **Seconda sessione: la Tecnologia**
 - Strategie e modalità operative nei NMB
 - Impiego delle Nuove Tecnologie nei NMB: il telemonitoraggio
- **Il Business Model: fondamenti strategici, di innovazione e aspetti di cognizione**
- **Terza sessione: le Applicazioni**
 - Opinione di un utilizzatore finale
 - Il ruolo dei noleggiatori
 - Il ruolo delle politiche
 - Il ruolo degli intermediari finanziari
 - Tavola Rotonda: quale New Business Model per il futuro?

Grazie per l'attenzione

francesco.timpano@unicatt.it

serena.costa@musp.it

