

MUSP

Macchine Utensili e Sistemi di Produzione

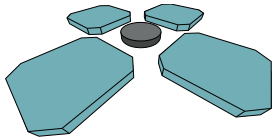
Laboratorio per l'innovazione

**I Nuovi Modelli di Business:
una Overview delle novità più
recenti**

Proposte operative

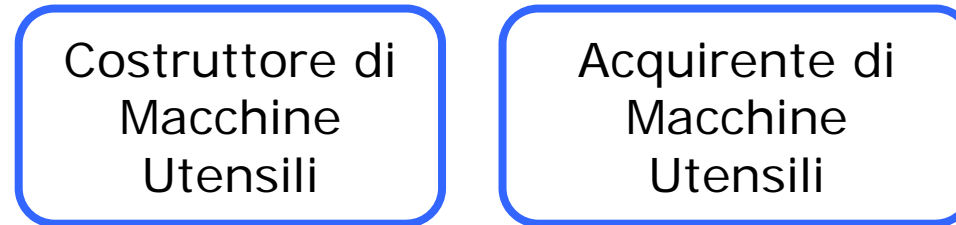
Dott.ssa Serena Costa

Laboratorio MUSP
www.musp.it



Quanti attori nei Nuovi Modelli di Business?

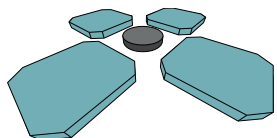
Modello Tradizionale di Business



Modelli Innovativi di Business



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



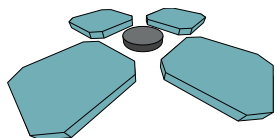
MUSP

Macchine Utensili e Sistemi di Produzione

Matrice sui diversi possibili Modelli di Business

Life cycle from cradle to grave

| Modello di business | Costruttore | Utilizzatore finale | Soggetto terzo (Leasing/rentin g) | Ciclo di lavorazione, Progettazione, Costruzione attrezzature | Esecuzione lavorazioni | Manutenzione | Demolizione Grave, Recupero, Rottamazione |
|-------------------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Tradizionale | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | | L'utilizzatore gestisce la macchina | | | Vende ricicla rottama recupera |
| Leasing | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | Acquista e leasa | L'utilizzatore gestisce la macchina poi la riscatta | | | Vende ricicla rottama recupera |
| Wet leasing | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | Acquista, gestisce e leasa | | La banca gestisce la macchina | | Vende ricicla rottama recupera |
| Prodotto in mano | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | | Progetta il ciclo e garantisce la produttività | L'utilizzatore gestisce la macchina | | Vende ricicla rottama recupera |
| Riacquisto | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | | | L'utilizzatore gestisce la macchina | | Recupera la macchina |
| Pay per Piece | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | | Il costruttore gestisce la macchina | | | Recupera la macchina |
| Pay per Availability | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | | L'utilizzatore gestisce la macchina | | Il costruttore esegue la manutenzione | Recupera la macchina |
| Build Operate Transfer (BOT) | Costruisce la macchina | Utilizza i pezzi prodotti | Mantiene la proprietà | Il costruttore gestisce la macchina | | | Cede la macchina alla fine del contratto |



MUSP

Macchine Utensili e Sistemi di Produzione

La Classificazione dei Modelli di Business

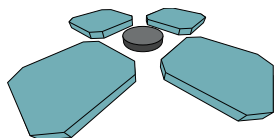
Morphological Box on product-service systems per l'industria della macchina utensile

| CARATTERISTICHE | | OPZIONI | | | |
|----------------------|------------------|---|---|------------------------|--------------------------|
| Proprietà | Durante Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| | Dopo Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| Personale | Operation | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| | Manutenzione | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| Localizzazione | | presso Costruttore | Fence-to-fence all'utilizzatore finale | | Utilizzatore finale |
| Uso degli impianti | | In parallelo per più utilizzatori finali | | Uso esclusivo impianto | |
| Modello di pagamento | | Pay per Unit | Pay for Availability | Rata fissa | Acquisto tradizionale |

Fonte: *G. Lay et al. Service-based business concepts: A typology for business-to-business markets –*

4

European Management Journal 27 (2009) — Laboratorio MUSP



Pay per Unit

- Accordi/contratti di proprietà e tipi di pagamento

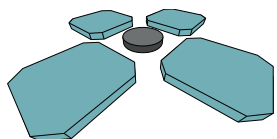
- Esempio: l'utilizzatore finale affitta (o leasing) l'impianto dal costruttore e produce presso il proprio stabilimento

- Il contratto non esaurisce la vita utile dell'impianto che può essere utilizzato per contratti simili

- Pagamento sulla base del volume di produzione

| CARATTERISTICHE | | OPZIONI | | | |
|----------------------|------------------|--|--|------------------------|-----------------------|
| Proprietà | Durante Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore Finale |
| | Dopo Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore Finale |
| Personale | Operation | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore Finale |
| | Manutenzione | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore Finale |
| Localizzazione | | presso Costruttore | Fence-to-fence all'utilizzatore finale | | Utilizzatore Finale |
| Uso degli impianti | | In parallelo per più utilizzatori finali | | Uso esclusivo impianto | |
| Modello di pagamento | | Pay per Unit | Pay for Availability | Rata fissa | Acquisto tradizionale |

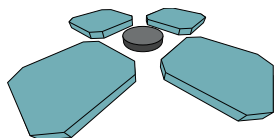
Elaborazioni Musp su G. Lay et al. European Management Journal (2009)



Manutenzione inclusa nel prezzo e leasing

- Focus su aspetti operativi (come l'impianto è utilizzato): acquisto o leasing
- Il personale operativo e di manutenzione è fornito dal costruttore
- Tali servizi sono legati al costruttore con una rata fissa base e una parte variabile (produzione)
- Normalmente si parla di impianti ad alto contenuto tecnologico/innovativo

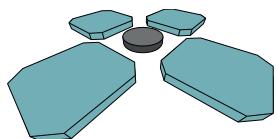
| CARATTERISTICHE | | OPZIONI | | | |
|----------------------|------------------|--|--|------------------------|-----------------------|
| Proprietà | Durante Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| | Dopo Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| Personale | Operation | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| | Manutenzione | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| Localizzazione | | presso Costruttore | Fence-to-fence all'utilizzatore finale | | Utilizzatore finale |
| Uso degli impianti | | In parallelo per più utilizzatori finali | | Uso esclusivo impianto | |
| Modello di pagamento | | Pay per Unit | Pay for Availability | Rata fissa | Acquisto tradizionale |



Integrazione Logistica

- Focus su integrazione verticale: il costruttore come partner
- Il costruttore mantiene la proprietà dell'impianto e fornisce manodopera/manutenzione
- Localizzazione fence-to-fence o presso il costruttore
- Uso impianto esclusivo
- Pagamento per tempo di utilizzo del macchinario

| CARATTERISTICHE | | OPZIONI | | | |
|----------------------|------------------|--|--|------------------------|-----------------------|
| Proprietà | Durante Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| | Dopo Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| Personale | Operation | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| | Manutenzione | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| Localizzazione | | presso Costruttore | Fence-to-fence all'utilizzatore finale | | Utilizzatore finale |
| Uso degli impianti | | In parallelo per più utilizzatori finali | | Uso esclusivo impianto | |
| Modello di pagamento | | Pay per Unit | Pay for Availability | Rata fissa | Acquisto tradizionale |



Joint Venture

- Uso di Joint Venture (JV) o New Company (NC) che possiede gli impianti

- Costruttore e utilizzatore finale possono essere partner della JV

- Modello in uso per grandi impianti o progetti (assemblaggio)

- Si divide il rischio finanziario ed operativo del progetto/gestione

| CARATTERISTICHE | | OPZIONI | | | |
|----------------------|------------------|--|--|------------------------|-----------------------|
| Proprietà | Durante Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| | Dopo Utilizzo | Costruttore | Terzo (Leasing/Renting) | Joint Venture | Utilizzatore finale |
| Personale | Operation | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| | Manutenzione | Costruttore | Joint Venture | | Utilizzatore finale |
| Localizzazione | | presso Costruttore | Fence-to-fence all'utilizzatore finale | | Utilizzatore finale |
| Uso degli impianti | | In parallelo per più utilizzatori finali | | Uso esclusivo impianto | |
| Modello di pagamento | | Pay per Unit | Pay for Availability | Rata fissa | Acquisto tradizionale |

Si ipotizza ci sia un costruttore di macchine utensili che desideri penetrare o presidiare una nicchia di mercato estero (ma non solo).

Il **Business Model** si prefigge di:

- Diminuire il rischio d'impresa sfruttando strumenti contrattuali (leasing, affitto) ed accordi organizzativi
- Sfruttare l'esperienza e la capacità operativa di attori normalmente non coinvolti (o coinvolti marginalmente) nel settore manifatturiero
- Garantire al costruttore di macchine utensili un contatto con il cliente obiettivo
- Fornire un valore aggiunto ad ognuno degli attori coinvolti (esprimibile tramite elementi economici, conoscenza di nuovi mercati di sbocco, definizione e sperimentazione di nuove offerte commerciali ed operative)

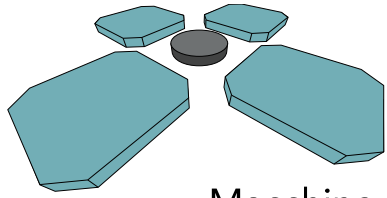
La fase di **start-up** vede la collaborazione di diversi attori specializzati (stakeholder):

- **Costruttore di macchine utensili:** possessore di know-how tecnologico rispetto al prodotto e al processo di lavorazione. Si può supporre che il costruttore sia dotato di un network di "service centres" in proprietà esclusiva o congiunta, che si occupano dell'assistenza tecnica ai clienti
- **Soggetto terzo:** specializzata nel leasing e risk management (e relativa contrattualistica)
- **Società di renting:** specializzata nella gestione di contratti di affitto, nella gestione del personale tecnico, nella organizzazione delle "operations" relative alla logistica e al funzionamento ordinario dell'impianto;
- **Capitale Umano:** con specifici skills tecnologici, conoscenze tecniche (know-how) ed esperienze operative. Tale personale può essere già presente (in tutto o in parte) presso i service centres dell'azienda costruttrice.

Fase di start-up

Società di renting → Nuova impresa (NEW.CO.):

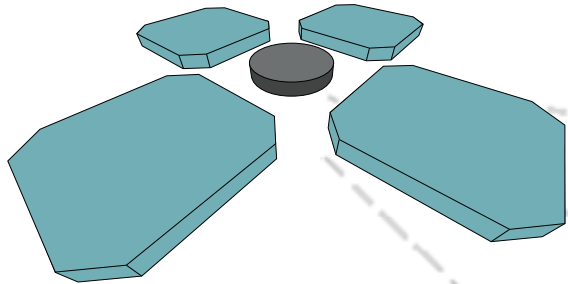
- Costruttore MU (know-how, il management e i processi organizzativi di tipo industriale)
- Soggetto terzo (macchinari, in leasing o in affitto)
- Prestatori d'opera (operatori specializzati nella gestione di specifici impianti e tecnologie di lavorazione (di nuova assunzione o provenienti dai service centres della società costruttrice)



MUSP

Macchine Utensili e Sistemi di Produzione

Laboratorio per l'innovazione



MUSP

Macchine Utensili e Sistemi di Produzione

Contatti

serena.costa@musp.it

info@musp.it

Grazie

Laboratorio MUSP
www.musp.it