

ROLLS - ROYCE



ECOINNOVACIÓN
SERVICIOS

EMPRESA

SECTOR Aeroespacial N° EMPLEADOS 55.200¹

PAÍS Reino Unido FACTURACIÓN 19.048 M€¹



Rolls-Royce

Rolls-Royce, establecida en 1906 como fabricante de automóviles, diseñó su primer motor de avión en 1914. En 1971 dejó de producir automóviles, convirtiéndose en una compañía fabricante de motores aeroespaciales que actualmente proporciona soluciones integrales para el sector aeroespacial civil y de defensa, marina y mercados energéticos. La estrategia de la compañía consiste en prestar un servicio posventa de los motores que fabrica para satisfacer las necesidades de su clientes.^{1,2}

ESTRATEGIA APLICADA

ROLLS-ROYCE OFRECE UN CONTRATO A LARGO PLAZO DE SERVICIOS A LAS AEROLÍNEAS, QUE PAGAN POR HORAS DE VUELO DE LOS MOTORES. ESTA SERVITIZACIÓN APORTA VENTAJAS COMPETITIVAS A ROLLS-ROYCE Y OPERATIVAS A SUS CLIENTES.

CONTEXTO³

La vida útil de un motor de aviación comercial estándar es de entre 20 y 25 años; cada lustro se debe realizar una revisión que supone un coste de alrededor de 5 M€. Hasta los años 90, si una aeronave sufría una avería en un aeropuerto sin servicio de reparación, era la propia aerolínea quien asumía los costes y reparación del motor. En 1999 American Airlines hizo una comanda de 50 aviones y pidió a Rolls-Royce que le ofreciera una solución de servicio integral para los motores, que incluyera la gestión del transporte para la reparación y puesta a punto, el manejo de sus suministros complementarios y la asociación con su base de mantenimiento. Como respuesta, Rolls-Royce empezó a desarrollar un nuevo modelo de negocio, TotalCare®, que ofreciera un servicio posventa más eficiente.

DESARROLLO DE LA ECOINNOVACIÓN^{1,3,4,5,6,7}

TotalCare® es un acuerdo de servicio a largo plazo, basado en el pago por horas de vuelo, mediante el cual se asume la gestión total de los costes de los motores durante 20 años; esta propuesta resulta más ventajosa que la venta de turbinas y el posterior servicio de revisión y reparación. Para ofrecer un servicio óptimo, Rolls-Royce monitoriza constantemente los motores para prevenir las reparaciones y acciones de mantenimiento no programadas; esta monitorización, ha significado aumentar la capacidad de gestión de datos (al año se generan 60 millones de KB de datos sobre el estado del motor). Además del TotalCare®, Rolls-Royce realiza una inversión anual en I+D+i de 1.400 M€ (2013), dos terceras partes de la cual se destinan a reducir el impacto ambiental de sus productos y servicios; por ejemplo, los nuevos motores Trent 1000 son mucho más eficientes y su consumo de combustible se reduce un 12% respecto a versiones anteriores.

“EMPEZAMOS A TRABAJAR CON ELLOS [CLIENTES] PARA ENTENDER QUÉ ESPERABAN DE NOSOTROS. [...] LA MEJOR RESPUESTA QUE RECIBIMOS ES SU ENTUSIASMO AL SUGERIR MEJORAS PARA TOTALCARE®, LO QUE MUESTRA QUE RELAMENTE GREEN EN EL VALOR AÑADIDO DE SERVICIOS COMO TOTALCARE®.”⁵

- Mark Kerr,
Business Development Manager.



laboratorio
ecoinnovación

RESULTADOS PRINCIPALES

TOTALCARE® SUPONE ENTRE EL **43%** Y EL **64%**, SEGÚN LA UNIDAD DE NEGOCIO, DE LA **FACTURACIÓN ANUAL**.^{4,5}

APROXIMADAMENTE EL **90% DE LOS CLIENTES** ADQUIEREN LOS SERVICIOS TOTALCARE®; LOS INGRESOS PROCEDENTES DE LA POSVENTA PASARON A SER **DEL 20% EN 1981 A CASI EL 60% EN 2007**.^{1,5,9}

EN LA GESTIÓN FINAL DE LAS TURBINAS, ROLLS-ROYCE **RECUPERA EL MÁXIMO** DE LOS **MATERIALES**, ESPECIALMENTE LOS ELEMENTOS MÁS RAROS UTILIZADOS EN LAS ALEACIONES.

AUMENTO COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



INNOVACIÓN

Rolls-Royce ha orientado su actividad hacia la servitización, ofreciendo mejores condiciones para la adquisición de motores con contrato de mantenimiento, que le permite tener un flujo regular de ingresos.^{9,11}



MERCADO

El servicio de Rolls-Royce cubre toda la vida operativa del producto, hecho que le permite tener presencia en el mercado de piezas de motor reutilizadas.¹¹



GESTIÓN RIESGO

El servicio TotalCare® analiza todos los datos de los motores, y así se pueden mejorar tanto los programas de mantenimiento como el futuro diseño de los motores.⁵

BENEFICIOS PARA EL CLIENTE



FUNCIONAL

TotalCare® permite a las aerolíneas minimizar el riesgo financiero y mejorar el rendimiento y la fiabilidad operativa, permitiéndoles concentrarse en su actividad principal.¹²



SOCIAL

El servicio TotalCare® de Rolls-Royce ha favorecido la creación de aerolíneas *low cost*.¹³

BENEFICIOS PARA EL MEDIO AMBIENTE



MATERIAS PRIMAS

Desmaterialización (reducción de la energía y los materiales consumidos) derivado de la servitización.¹³



EMISIONES

La mayor eficiencia de los motores, como el caso de los Trent 1000, se adapta a las exigencias de las aerolíneas en cuanto a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero se refiere.^{7,14}

REFERENCIAS CASO PRÁCTICO: ROLLS-ROYCE

1 - Rolls-Royce Holdings plc (2014). Annual report 2013.

2 - WLRI, London Metropolitan University (2012). UK Case Study: Offloading, outsourcing, sub-contracting and social dialogue at the high end of UK manufacturing: a case study of rising order books and restructuring under pressure at Rolls Royce, Sunderland.

3 - KAM, Best Practice Club (2010). Executive Briefing #6: Rolls-Royce TotalCare®: Meeting the needs of key costumers.

4 - SustainAbility (2014). Model behavior: 20 Business Model Innovations for Sustainability.

5 - Cranfield School of Management (2012). Sales Implications of Servitization: The Implications of the Servitization Trend for Selling.

6 - Rolls Royce (2014). Sustainability: Products.

7 - Rolls-Royce. Rolls-Royce and the environment: FAQ.

8 - Air transport News (2006). Customising services packages: Why TotalCare® works.

9 - The Financial Times (2012). Air France and Rolls-Royce in repairs tussle.

10 - Rolls Royce (2014). Sustainability: Services.

11 - Business Case Studies. A Rolls-Royce case study: Competing within a changing world.

12 - Britcham (2011). Norwegian selects Rolls-Royce Trent 1000 and \$450 Million Services Package.

13 - Raconteur (2014). Bringing production and service together.

14 - Innovation Leaders. Rolls-Royce.

¿CÓMO INTERPRETAR LAS FICHAS?

