



Service Strategy: guida pratica per crescere con i servizi

Mario Rapaccini
Università di Firenze



FEDERAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ELETTROTECNICHE
ED ELETTRONICHE



CHRISTIAN KOWALKOWSKI
WOLFGANG ULAGA

SERVICE STRATEGY

GUIDA PRATICA
PER CRESCERE
CON I SERVIZI

EDIZIONE ITALIANA
A CURA DI MARIO RAPACCINI

FRANCOANGELI



EDITED BY

MARKO KOHTAMÄKI
TIM BAINES
RODRIGO RABETINO
ALI Z. BIGDELI

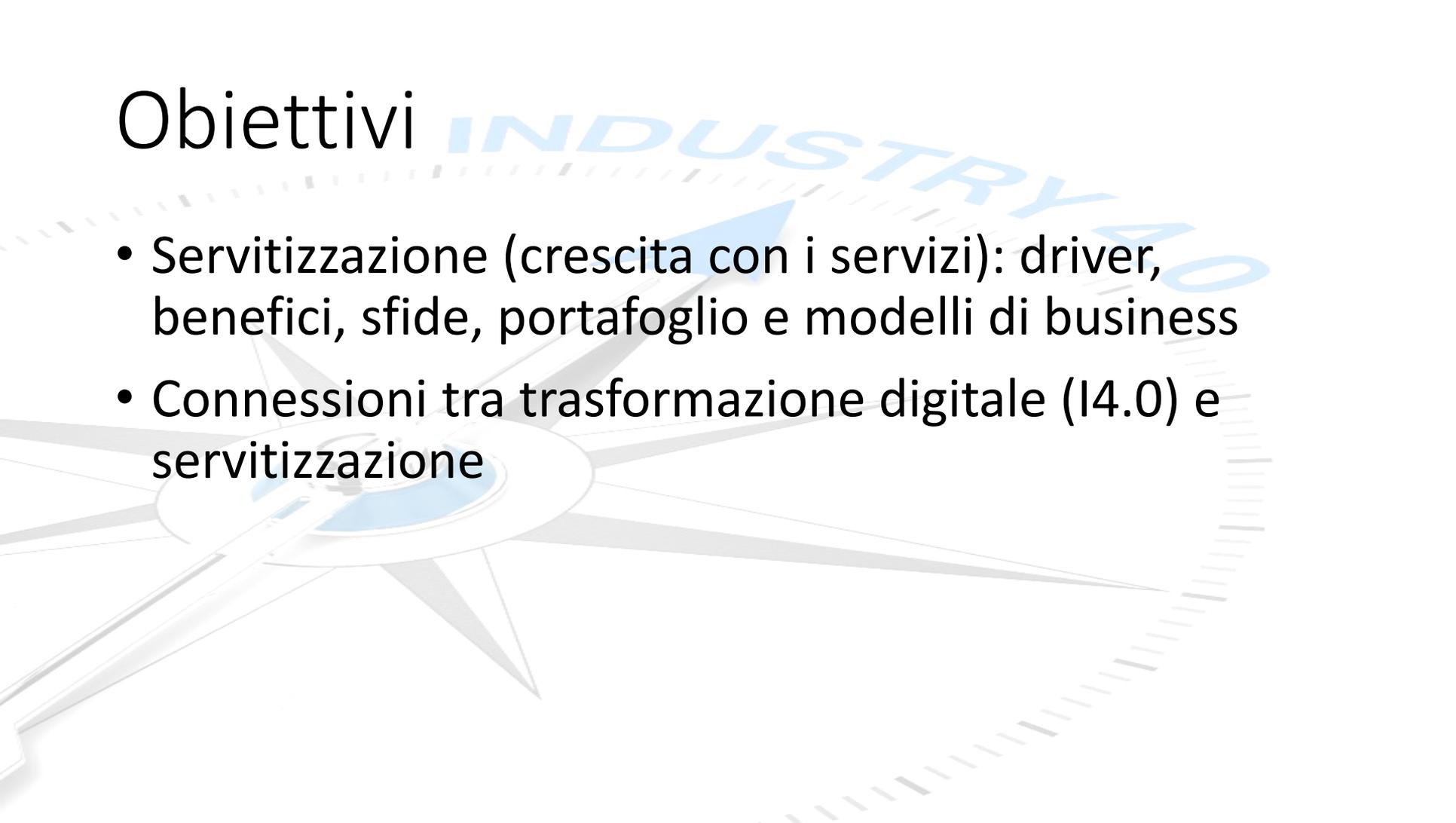
PRACTICES AND TOOLS FOR SERVITIZATION

Managing Service Transition



Obiettivi

- Servitizzazione (crescita con i servizi): driver, benefici, sfide, portafoglio e modelli di business
- Connessioni tra trasformazione digitale (I4.0) e servitizzazione







**SÌ, LA STRADA LA
CONOSCIAMO.**

BMW PERSONAL LEARNED DESTINATION

**SÌ, ORA PUOI ESSERE SEMPRE
PUNTUALE.**

BMW TIME-TO-LEAVE NOTIFICATION

SEMPLICE, BASTA UN GESTO.

BMW GESTURE CONTROL

**CERTO, LE TUE APP
VIAGGIANO SEMPRE CON TE.**

BMW APPS

**CERTAMENTE, PUOI
ORGANIZZARE I TUOI
APPUNTAMENTI ANCHE QUANDO
SEI AL VOLANTE.**

BMW MICROSOFT EXCHANGE

**SÌ, PUOI VEDERE DOVE GLI
OCCHI NON ARRIVANO.**

BMW NIGHT VISION

**PASSARE DAL CENTRO? NO, OGGI
È MEGLIO DI NO.**

BMW REAL TIME TRAFFIC INFORMATION

**TRANQUILLO, L'ABBIAMO GIÀ
SEGNATO IN AGENDA.**

BMW CONNECTED SEND TO CAR

**CERTO CHE PUOI RILASSARTI
ANCHE IN MEZZO AL TRAFFICO.**

BMW TRAFFIC JAM ASSISTANT

**NO, NON TROVARE PARCHEGGIO
NON È PIÙ UNA SCUSA.**

BMW ON-STREET PARKING INFORMATION & PARK
NOW

**È VERO, PER
PARCHEGGIARE BASTA UN
DITO.**

**SÌ, QULCI STAI. SE HAI DEI DUBBI,
LASCIA FARE A LEI.**

BMW PARKING ASSISTANT PLUS

BMW REMOTE PARKING CONTROL



Da «valore di scambio» a «valore in uso»

Il valore di un bene è **creato** con l'**uso** del prodotto, ed è quindi un attributo fenomenologico. La misura del **valore** è sempre **arbitraria**, in quanto solo il beneficiario/utilizzatore del bene, in relazione alla sua situazione e al contesto d'uso, percepisce il valore che viene creato con l'uso dell'oggetto

Le «cose» hanno valore perché si immagina il contesto (*dove, quando, come, perché*) in cui verranno usate, e si stimano i benefici e i costi che scaturiranno dal loro uso.



Andare in gita il fine settimana

Viaggiare rispettando l'ambiente



Ascoltare la musica durante viaggio

Valore
di scambio
(atomistico)

Prodotti

Valore
in uso
(fenomenologico)

Servizi (ed esperienze)



mercati, canali, prezzi di vendita

ecosistemi, relazioni, prezzi di erogazione e sottoscrizione



Google

Coca-Cola

Microsoft

IBM

SAMSUNG



amazon



Evidenze dal mondo consumer...

- AMAZON non vende prodotti, vende comodità nel comprare.
- RED BULL non vende energy drink, vende avventura ed adrenalina.
- YOUTUBE non vende video, vende intrattenimento 24/7.
- HARLEY DAVIDSON non vende motociclette, vende il concetto di libertà.
- NETFLIX non vende abbonamenti, vende il cinema a casa tua.
- STARBUCKS non vende caffè, vende un rifugio per i millennials.
- APPLE non vende smartphome, vende uno status.
- COCA COLA non vende bibite gassate, vende l'unione familiare.
- DISNEY non vende film, vende felicità.

L'AZIENDA INDUSTRIALE



Modello di business
prodotto-centrico



Modello di business
servizio- e cliente-centrico

... *progetta, realizza e vende prodotti*

... *progetta, realizza e vende soluzioni integrate*

L'azienda si impegna a progettare e realizzare il miglior prodotto e a cederlo sul mercato

Il cliente acquista il prodotto (cessione di proprietà del prodotto) ed è responsabile dei processi di uso

L'azienda si impegna a progettare e orchestrare la realizzazione del miglior processo di servizio

Il cliente paga il risultato ma il fornitore è corresponsabile



servitizzazione



- Focus su transazioni e contratti di vendita
- Asset critici: R&D e fabbriche
- Servizio: "male necessario", driver di costo

- Focus su relazioni e contratti di servizio
- Asset critici: canali e reti di service
- Servizio: fonte del vantaggio competitivo, driver di ricavi e profitti

Impresa industriale prodotto-centrica

Nozione di valore	Atomistica: Il valore è contenuto nel prodotto
Unità di scambio	Prodotto (tangibile o intangibile). Si cede la proprietà di un bene in cambio di denaro, e il prezzo unitario fornisce la misura del “valore di scambio” (metrica chiave: fatturato per linea di prodotto)
Ruolo del fornitore	Progettare, realizzare, distribuire e vendere (scambiare) prodotti che abbiano valore di scambio (equilibrio venditori vs compratori)
Ruolo del cliente	Passivo, il cliente è il destinatario del prodotto (consumatore).
Interazioni con l'utente finale	Limitate o del tutto assenti. Il vero cliente è l'intermediario del canale distributivo (anche multi-mandatario), con cui si instaurano rapporti di tipo transazionale (vendita di prodotti, parti di ricambio e servizi connessi alla vendita)
Processi chiave	Progettazione e produzione sono i processi che «creano» valore per l'azienda

Impresa industriale servizio- e cliente-centrica

Nozione di valore	Fenomenologica: il valore dipende dal contesto e dal beneficiario
Unità di scambio	Soluzioni che generano risultati di valore nei rispettivi contesti d'uso (metrica chiave Customer Life-Time Value)
Ruolo del fornitore	Abilitare il processo di creazione del valore in uso, e/o partecipare direttamente al processo stesso (co-creazione)
Ruolo del cliente	Attivo: il cliente è creatore di valore, partecipa alla generazione di nuove idee, alla co-progettazione dei processi e delle soluzioni prodotto-servizio.
Interazioni con utente finale del prodotto	Intense. Tutti gli attori sono coinvolti in relazioni di lungo termine, che generano molteplici opportunità per transazioni economiche e scambi sociali.
Processi chiave	Processi di orchestrazione dell'ecosistema di attori che producono, integrano e rendono disponibili le risorse necessarie alla creazione di valore;

TEMPERING

Per rispondere alle esigenze e alle richieste dei propri Clienti,
ha inserito nel proprio programma di produzione, accanto agli
ormai consolidati forni di ricottura...

Limiti business prodotto-centrico

- Saturazione dei mercati (crescita zero)
- Commodityzzazione prodotti (margini bassi)
- Imitazioni da competitor in Low-Cost Country
- Auto-referenzialità (*over-engineering*)





Solution

Problem



"A business absolutely devoted to service will have only one worry about profits. They will be embarrassingly large."

(Henry Ford – Founder of Ford Motor Company – 1908)



"if everybody wants to have an IBM terminal it is because IBM service are the best" (IBM advertising, 1985)



"the (service) market is bigger than we ever dreamt"

(Jack Welch – CEO – General Electric, 1998)



"Our goal is to create 50% of the total revenue through services"

(von Pierer H., former CEO of SIEMENS)



"Rolls-Royce [...], now gets about half its revenue from services, including leasing jet engines to airlines on a "power-by-the-hour" basis (The Economist, Aprile 2012)

La linea di confine tra manifattura e servizi si sta appannando. Rolls-Royce non vende più motori per aeroplani, ma le ore in cui un aereo vola grazie ai suoi motori.

The Economist, 2012



Power by the hour

Our TotalCare® circular business model helps us to reduce waste and optimise resource efficiency, whilst enabling our customers to maximise the flying potential of their engines.



Concessions	Services
<input type="checkbox"/> TotalCare	<input checked="" type="checkbox"/> Overhaul Services
<input checked="" type="checkbox"/> SelectCare	<input checked="" type="checkbox"/> On-wing Services
<input checked="" type="checkbox"/> LeasingCare	<input checked="" type="checkbox"/> Intelligent Engine
<input checked="" type="checkbox"/> Foundation Services	<input checked="" type="checkbox"/> Lift-off
	<input checked="" type="checkbox"/> Spare Engine Services
Service Solutions	<input checked="" type="checkbox"/> Materials Management
<input checked="" type="checkbox"/> Maintenance	<input checked="" type="checkbox"/> Engine Performance
<input checked="" type="checkbox"/> Availability	<input checked="" type="checkbox"/> Digitalisation
<input checked="" type="checkbox"/> Efficiency	<input checked="" type="checkbox"/> Compliance Support
<input checked="" type="checkbox"/> Flexibility	
<input checked="" type="checkbox"/> Asset Management	
<input checked="" type="checkbox"/> Customer Support	

CareStore

Now open

Rolls-Royce

Servitizzazione

PROCESSO PER CUI UN PRODOTTO NON VIENE PIÙ PROPOSTO O VENDUTO DA SOLO, MA EROGATO IN COMBINAZIONE CON UN SERVIZIO - DALL'INGLESE SERVITIZATION [DIZIONARIO GARZANTI]

TRASFORMAZIONE STRATEGICA DEL MODELLO DI BUSINESS DELL'IMPRESA MANIFATTURIERA, CHE SPOSTA IL FOCUS DEL VALORE DALLA VENDITA DI PRODOTTI ALLA FORNITURA DI SOLUZIONI INTEGRATE PRODOTTO-SERVIZIO

SOLUZIONE INTEGRATA: INSIEME DI BENI MATERIALI E IMMATERIALI FORNITI – ANCHE IN MODO PERSONALIZZATO - PER RISOLVERE UN PROBLEMA E/O SODDISFARE I BISOGNI SPECIFICI DI UN INDIVIDUO O UN'ORGANIZZAZIONE.



E

X

A

M

P

L

E

S

RICOH

IERI



OGGI

RICOH
imagine. change.



Piacere di guidare



PERCHÉ COMPRARLA?

SCOPRI WHY-BUY: IL PIACERE DI GUIDARE UNA BMW SERIE 2 ACTIVE TOURER, ANCHE SENZA ACQUISTARLA.



Mercedes-Benz

INDUSTRY 4.0



winterhalter®



**PAY PER
WASH**
A NEXT LEVEL SOLUTION

winterhalter®

PER CHI

**PAY PER
WASH**

A NEXT LEVEL SOLUTION



For innovative foodservice businesses

Do you look to the future and question traditional approaches? Do you want to use things but not own them? Are you a fan of business models like car sharing? Welcome to PAY PER WASH and a use-based billing system: pay for your warewasher only when you actually use it.

For start-ups

Are you planning a foodservice start-up? Do you want to fit out your kitchen professionally but are limited financially? Choose PAY PER WASH and realise your business dream! Winterhalter brand quality and with no initial investment.

For seasonal operations

Ice cream cafes, beer gardens, beach bars or alpine huts: do you own a seasonal operation? And won't use appliances continuously over the whole year? PAY PER WASH is the perfect solution: You incur washing costs only when you have guests and your machine is running. No revenue: no costs!

PERCHÉ

PAY PER WASH

A NEXT LEVEL SOLUTION



No investment

Don't worry about your budget: with PAY PER WASH you get the complete Winterhalter system without having to invest.



No risk

Protect yourself from unexpected costs: with PAY PER WASH there are no additional maintenance or repair costs. You pay a pre-defined price. We take on everything else.



No fixed costs

Pay for washing only when you are actually doing business: with PAY PER WASH, billing is based on actual use – with a fixed price per wash cycle. These expenses are immediately tax-deductible as operating costs.



Fully flexible

Stay independent and flexible: the PAY PER WASH contract has no minimum contract period and can be terminated with no additional costs. This means no long-term obligations, just full flexibility!



All-inclusive

Deal with clear and transparent costs: with PAY PER WASH, everything's included. Machine and racks, water treatment, detergent, maintenance and repairs. The complete hassle-free package!



First-class quality

Rely on real brand quality: PAY PER WASH works with Winterhalter system components. These are perfectly coordinated with one another and guarantee top-quality wash results!

Esempio: Winterhalter

winterhalter®

COME

**PAY PER
WASH**

A NEXT LEVEL SOLUTION



1. No purchase, no renting, no leasing – billing only per wash cycle.



2. One price – all-inclusive: under-counter machine, racks, water treatment, detergent, maintenance and service.



4. Log in to the PAY PER WASH portal, select the number of wash cycles and simply pay by credit card.



3. Configure and install the warewasher – with our Winterhalter experts or your specialised dealer.



5. Enter the wash code on the machine display and load your wash cycle credit.



6. Wash, wash, wash – and always count on a perfect wash result!



JOHN DEERE



PREDIX



P&G



The message Delivery.



Messaggi in Barattolo



SYMMONS the smart choice™

TOTAL SOLUTION

HELP REDUCE YOUR OPERATING COSTS.



Trusted Products Innovative Products For Any Fleet Application



National Dealer Network 2,200+ Dealers Ready To Help Your Fleet In North America



Fleet Management Tools Fleet Qualifies With Total Fleet Forecast Tracking To Help Manage Your Business

Find Your Total Solution Help meet your fleet's operating costs at goodyeartrucks.ca

GOODYEAR MORE DRIVER

©2014 The Goodyear Tire & Rubber Company. All rights reserved.

Driver esogeni ed endogeni

Esogeni	Endogeni
Mercato saturato	Sfruttare reputazione e know-how di prodotto per catturare
Prodotti commodity	maggior valore nelle relazioni di
Richieste clienti PRIMER	filiera e creare nuove
Pressione competitiva	opportunità di crescita del
	business

Vantaggi della servitizzazione

Fornitore

Strategici
(servizi di qualità superiore)



Commerciali
(vicinanza al cliente: nuove opportunità)

We  our customers

Economici
(stabilità e marginalità)



Cliente

Economico-finanziari
(CAPEX/OPEX)



Strategici
(focus su core business)

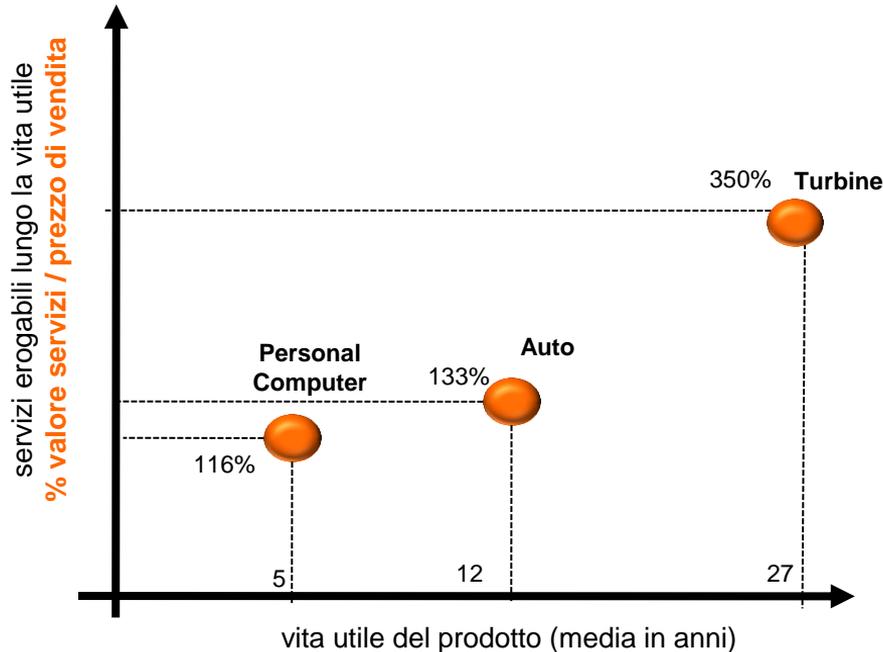


Psicologici
(rischio)



In quali contesti è più opportuno...

Rapporto tra vita utile media del prodotto e valore catturabile dai servizi post-vendita



Più un prodotto è critico, complesso e durevole, più è opportuno sviluppare strategie di servitizzazione

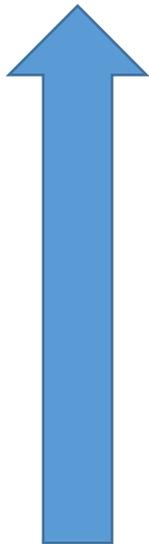


Proattività,
prevenzione



Servizi in
risposta a
esigenze
del cliente

Prospettiva
esterna



Prospettiva
interna



Servizi a
corredo della
vendita del
prodotto

Reattività,
pompieraggio

SERVIZI AVANZATI

Fleet Management, Full Risk,
Contractual Service Agreement, Pay-
Per-X, Outcome-Based Contract,
Managed Services, ...

Focus sulla prestazione
VALUE PROPOSITION: CAPABILITY & OUTCOME



SERVIZI INTERMEDI

Training & Customer Support,
Monitoraggio remoto, MRO, T&M,
Contratti MYM (con sconti volume),
Long-Term Rental

Focus sul mantenimento delle condizioni d'uso
VALUE PROPOSITION: AVAILABILITY



SERVIZI BASE

Trasporto e installazione,
vendita parti ricambio e
riparazioni (Break & Fix)

Focus sul malfunzionamento del prodotto
VALUE PROPOSITION: RECOVERY





THE

CHALLENGE

CULTURALE

Cambiare il mind-set:
da prodotto- a servizio
e cliente-centrico

«best people in
service»

Da ingegneria di
prodotto a ingegneria
di servizio

COMMERCIALE

Vendere servizi non è
come vendere prodotti

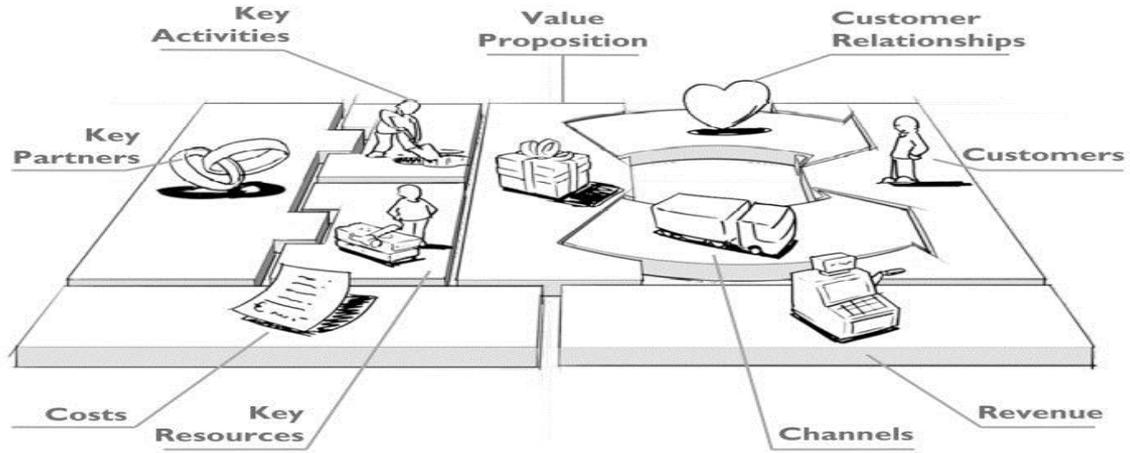
«da service for free a
service for fee»

OPERATIVA

Erogare servizi non è
come produrre,
vendere e distribuire
prodotti

«Eccellenza della
Service Factory e dei
Service Partner»

Evidenza empirica del paradosso del servizio: è più difficile, rischioso e lungo del previsto



orientato al
prodotto
(POST-SALES,
AFTER-
MARKET)

orientato al
processo di uso
del prodotto
(CO-
ENGINEERING
CUSTOMER
CARE & HELP
DESK)

orientato a
fornire
l'accesso
all'uso del
prodotto
(RENTAL, PAY-
PER-X)

Orientato a
garantire il
risultato
(PERFORMANC
E-BASED,
FLEET
MANAGEMENT)

ESEMPIO: rental e gestione della utensileria da cantiere



ESEMPIO: performance-based nel packaging alimentare

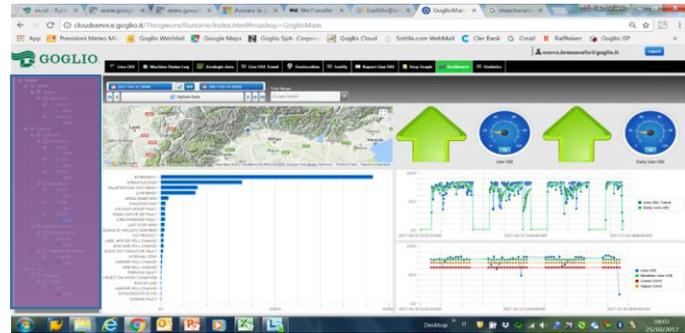
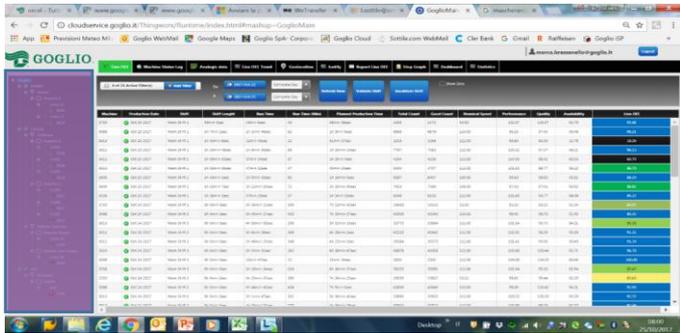


Cloud Database



cloudservice.goglio.it

Field Agent



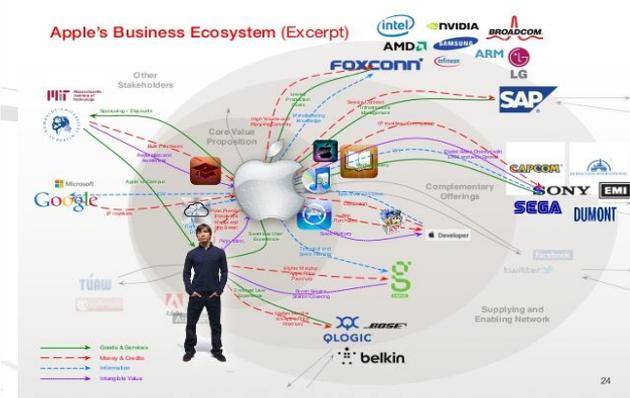


INDUSTRY 4.0

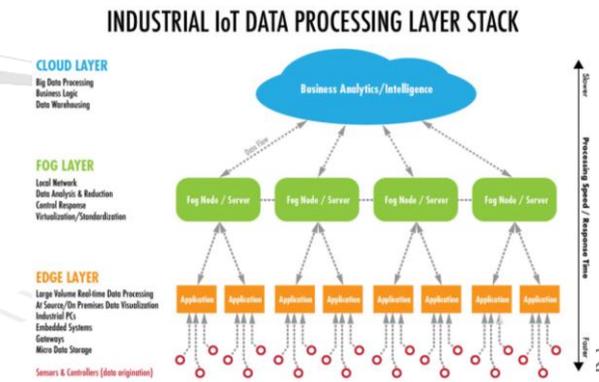
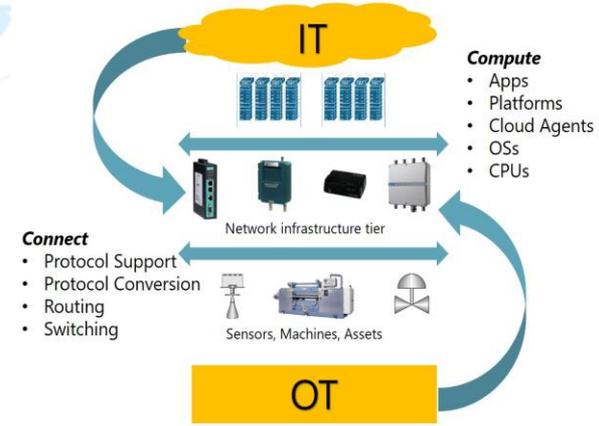
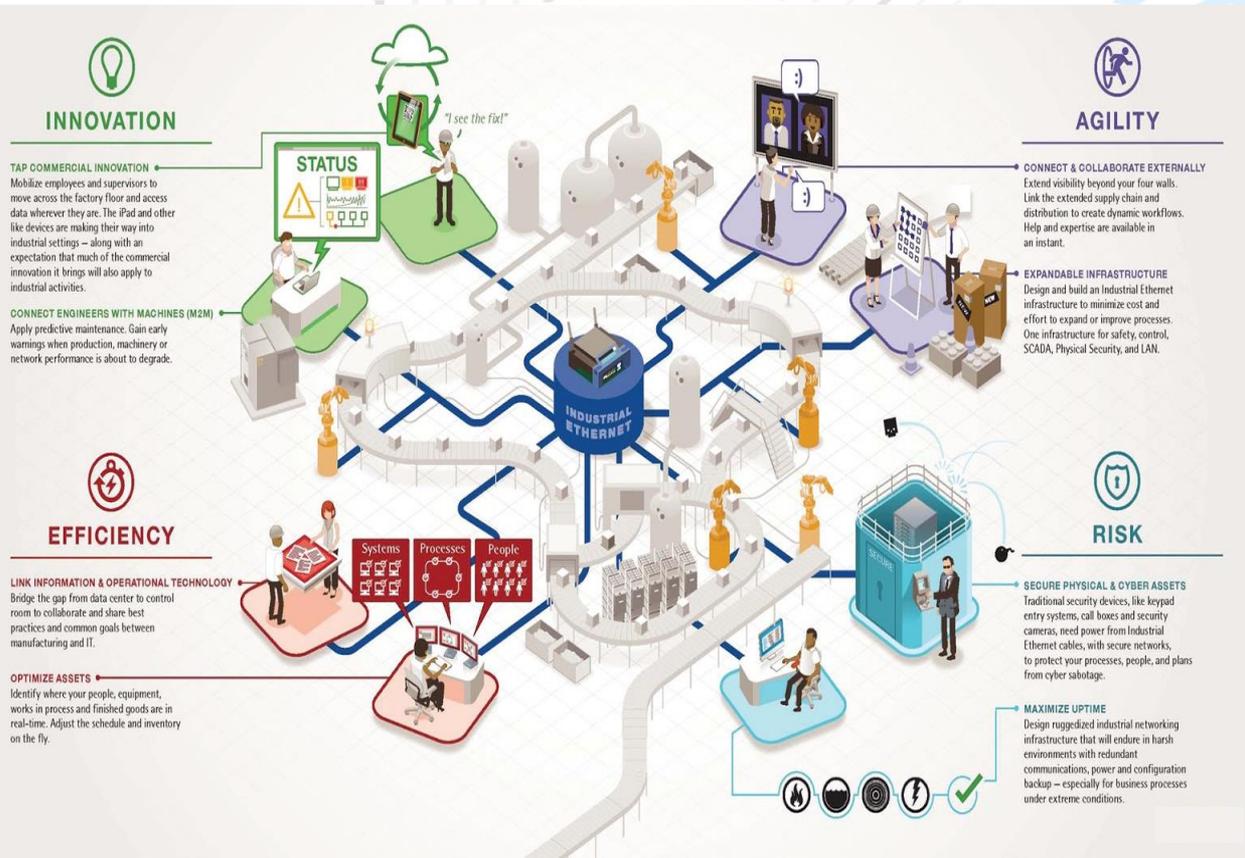
Tecnologie per il Service
4.0

DIRETTRICI DI IMPATTO DELLE TECNOLOGIE 14.0

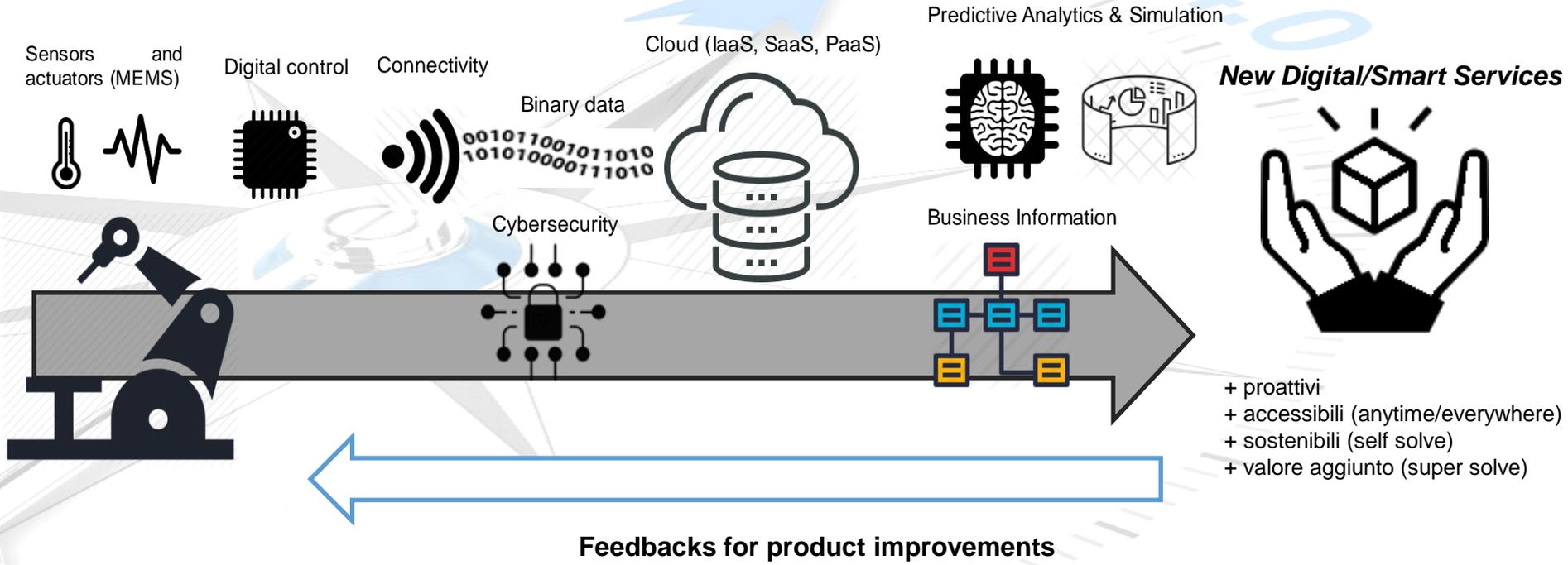
- Digitisation and integration of vertical and horizontal value chains: *IT-OT convergence and connected factories/supply-chains (Smart Manufacturing, Manufacturing as a Service)*
- Digitisation of product and service offerings: *smart products and smart services (servitization)*
- Platform-based business, digital and “liquid” business (*value co-co-creation, data-driven business*)



Digitisation and integration of vertical and horizontal value chains: *IT-OT convergence and connected factories*

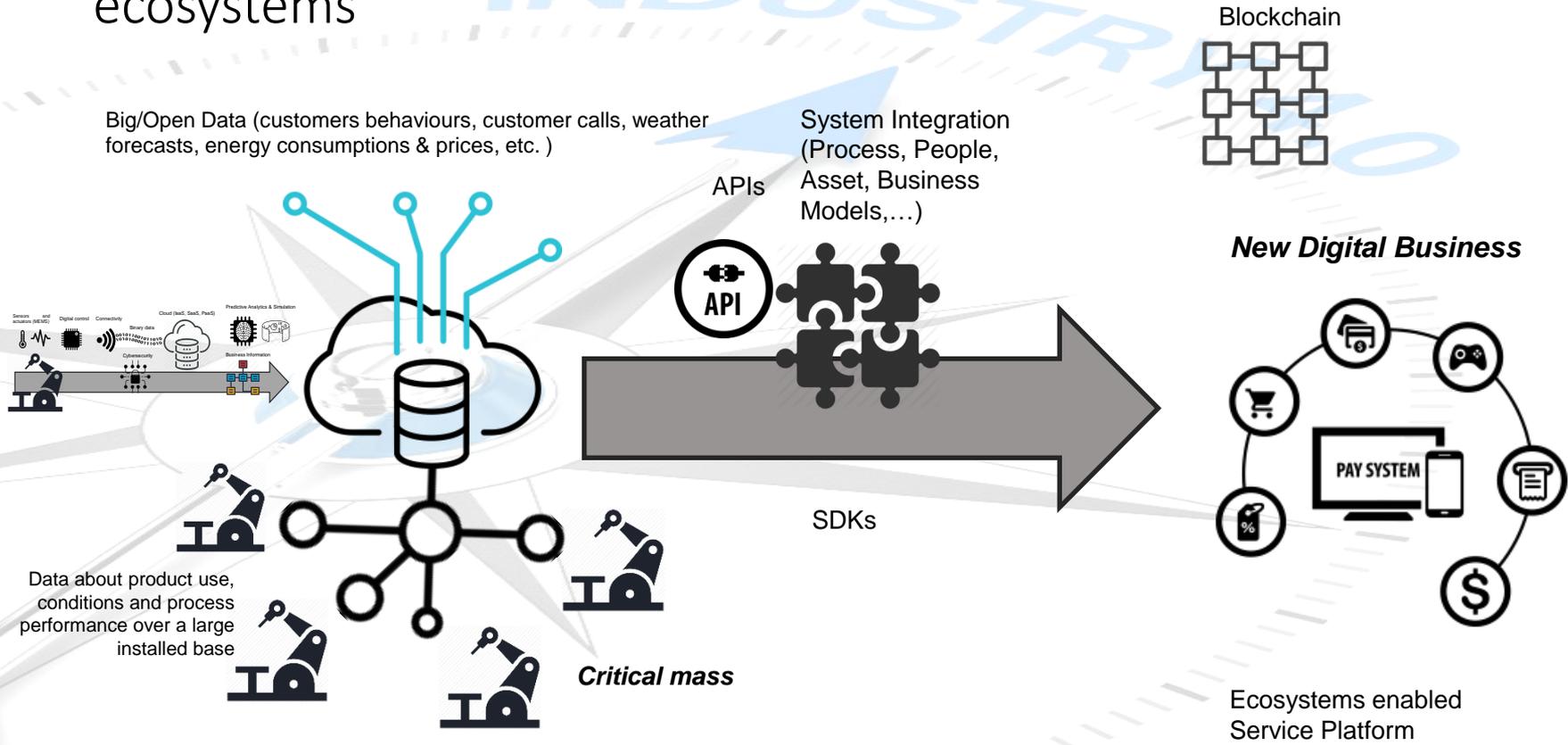


Enabling technologies for smart products and services



- + proattivi
- + accessibili (anytime/everywhere)
- + sostenibili (self solve)
- + valore aggiunto (super solve)

Enabling technologies for digital business models and liquid ecosystems





Mario Rapaccini



mario.rapaccini@unif...



mario.rapaccini



+39 334



mariorapaccini



6565465
mario_rapaccini



@rapaccini



Professore di:
Gestione dell'Innovazione,
Strategia Aziendale
Scuola di Ingegneria
Università di Firenze



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DIEF
DIPARTIMENTO
DI INGEGNERIA
INDUSTRIALE

Faculty Staff



MAINS
Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

meGMI



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Design & Management
dei Servizi integrati



this is a AHA moment!!!



Service
Management
Forum

www.asapsmf.org



www.ibis.unifi.it

Area di ricerca:
innovazione e servitizzazione delle imprese



Co-fondatore e presidente di
«Smartoperations»
spin-off accademico UNIFI



A Florence University spin-off company.



Disclaimer

- The views and opinions expressed in these PowerPoint slides are those of the individual presenter (Mario Rapaccini) and should not be attributed neither to the University of Florence nor to its Dean, Managing Director, Employees, Members, or to any organisation with which the presenter is affiliated.
- These PowerPoint slides are the intellectual property of the individual presenter and are protected under the copyright laws of the Italian and European Union and other countries. Used by permission. All rights reserved. The UNIFI logo is a registered trademark. All other trademarks are the property of their respective owners.