UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE

Service strategy: sfruttare le tecnologie per crescere con i servizi

Mario Rapaccini

Università di Firenze

Outline

- Servitizzazione
- Servitizzazione e I.40

"Ehi Gringo!
La machina...
Vavavuma!"

1984
Promo Citroen
Visa,
«Incredibile ma
diesel»

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

TRANQUILLO, L'ABBIAMO GIÀ SEGNATO IN AGENDA.

BMW CONNECTED SEND TO CAR

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

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

SÌ, QUI CI STAI. SE HAI DEI DUBBI, LASCIA FARE A LEI.

BMW PARKING ASSISTANT PLUS

È VERO, PER PARCHEGGIARE BASTA UN DITO.

BMW REMOTE PARKING CONTR

Google
Microsoft
Coca-Cola
IBM
SAMSUNG
amazon

Evidenze dal mondo consumer…

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

Valore
di scambio
(atomistico)

Prodotti

Valore
in uso
(fenomenologico)

Servizi (ed esperienze)

mercati, canali, prezzi di vendita

ecosistemi, relazioni, prezzi di erogazione e sottoscrizione

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

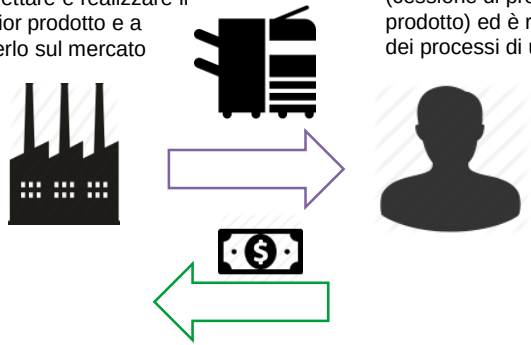
SOLUZIONE INTEGRATA: INSIEME DI BENI MATERIALI E IMMATERIALI FORNITI – ANCHE IN MODO PERSONALIZZATO - PER RISOLVERE UN PROBLEMA E/O SODDISFARE I BISOGNI SPECIFICI DI UN INDIVIDUO O UN'ORGANIZZAZIONE.

Modello di business prodotto-centrico

… progetta, realizza e vende prodotti

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



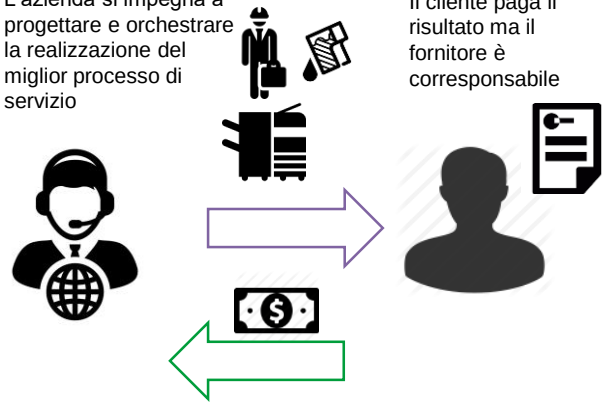
servitizzazione

Modello di business servizio- e cliente-centrico

…progetta, realizza e vende soluzioni integrate

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

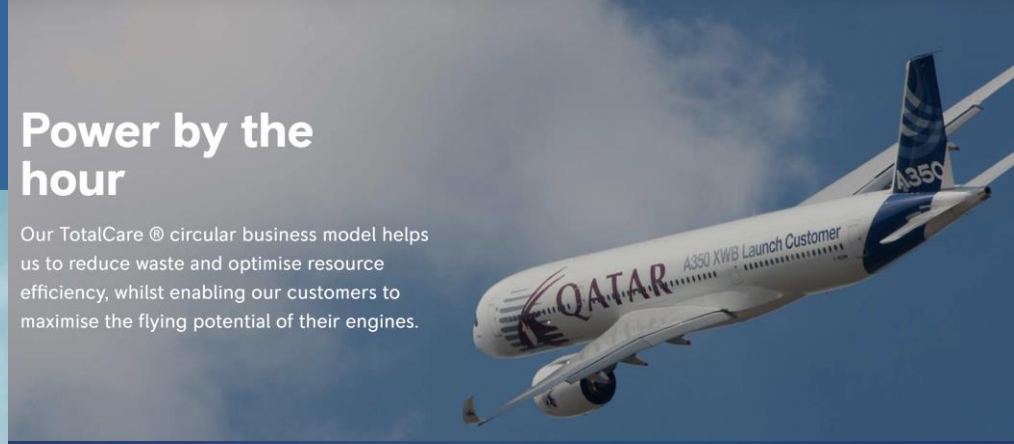
Il cliente paga il risultato ma il fornitore è corresponsabile



- 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

Rolls-Royce now gets about half its revenue from services, including leasing jet engines to airlines on a "power-by-the-hour" basis



Fonte: https://www.economist.com/leaders/2012/04/21/the-third-industrial-revolution

"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)

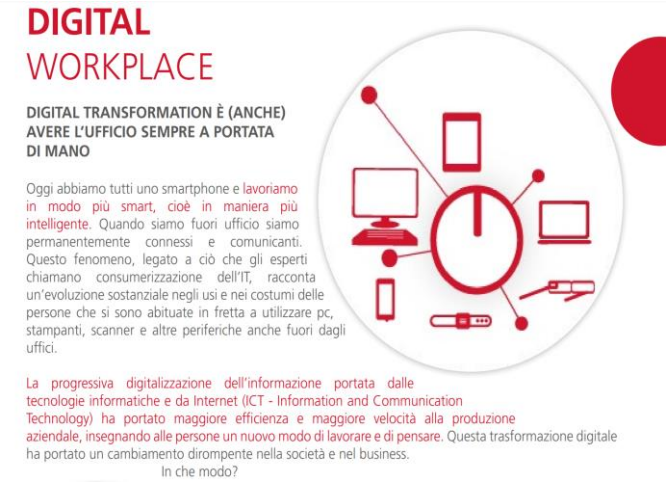
"the (service) market is bigger than we ever dreamt"
(Jack Welch – CEO – General Electric, 1998)

"Our goal is to create 50% of the total revenue through services"
(von Pierer H., former CEO of SIEMENS)

EXAMPLES

RICOH

IERI **+ OGGI** **+ DOMANI**



DIGITAL
WORKPLACE

DIGITAL TRANSFORMATION È (ANCHE) AVERE L'UFFICIO SEMPRE A PORTATA DI MANO

Oggi abbiamo tutti uno smartphone e lavoriamo in modo più smart, cioè in maniera più intelligente. Quando siamo fuori ufficio siamo permanentemente connessi e comunicanti. Questo fenomeno, legato a ciò che gli esperti chiamano consumerizzazione dell'IT, racconta un'evoluzione sostanziale negli usi e nei costumi delle persone che si sono abituate in fretta a utilizzare pc, stampanti, scanner e altre periferiche anche fuori dagli uffici.

La progressiva digitalizzazione dell'informazione portata dalle tecnologie informatiche e da Internet (ICT - Information and Communication Technology) ha portato maggiore efficienza e maggiore velocità alla produzione aziendale, insegnando alle persone un nuovo modo di lavorare e di pensare. Questa trasformazione digitale ha portato un cambiamento dirompente nella società e nel business.

In che modo?

Mercedes-Benz

IERI

+ OGGI

BMW
Piacere di guidare
FJ 746ML
PERCHÉ COMPRARLA?
SCOPRI WHY-BUY: IL PIACERE DI GUIDARE UNA BMW SERIE 2 ACTIVE TOURER,
ANCHE SENZA ACQUISTARLA.

winterhalter®

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!

PAY PER WASH

A NEXT LEVEL SOLUTION

Esempio: Winterhalter

winterhalter®

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!

Enhanced Customer Support

- 2017 – 2022 CAGR c. 10%
- Customer Support Target: >25% of Order Intake by end of plan
- Positive trend in Aircraft, Helicopters and Electronics
- 4 Main Areas
  - Regional Hubs for enhanced local capability
  - Dedicated Organization in each Division with challenging & control from CCO on best practices
  - Manufacturing & Supply Chain specific processes
  - Enhanced product portfolio

CUSTOMER SUPPORT & SERVICE

GROUP ORDER INTAKE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE

IBM

JOHN DEERE

KONE

xerox

PREDIX

P&G

CAT

BMW

The message Delivery

nutella

Messaggi in Barattolo

SYMMONS®
the smart choice™

Drivers della servitizzazione

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

Vantaggi della servitizzazione

Fornitore

Strategici
(servizi di qualità superiore)

Commerciali
(vicinanza al cliente: nuove opportunità)

Economici
(stabilità e marginalità)

Cliente

Economico-finanziari
(CAPEX/OPEX)

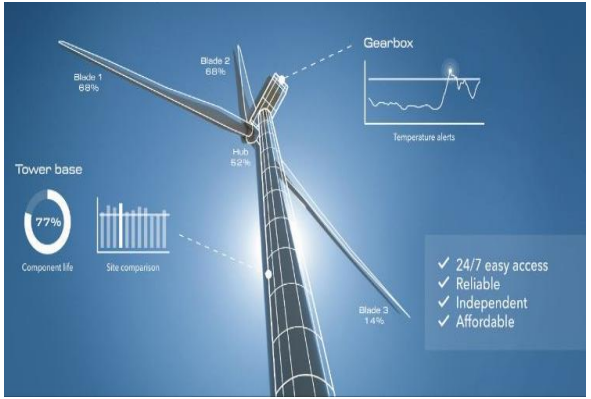
Strategici
(focus su core business)

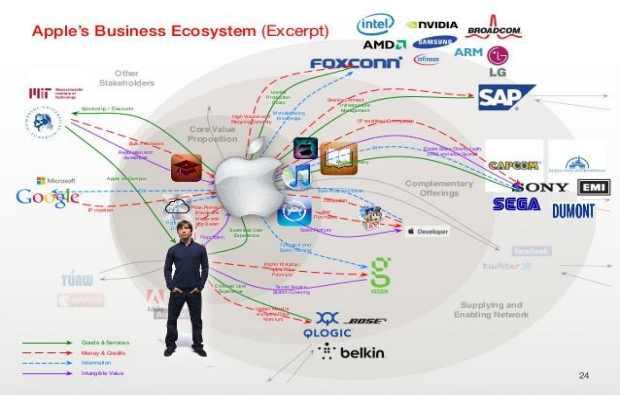
Psicologici
(rischio)

TECNOLOGIE ABILITANTI LA SERVITIZZAZIONE: VERSO IL SERVICE 4.0

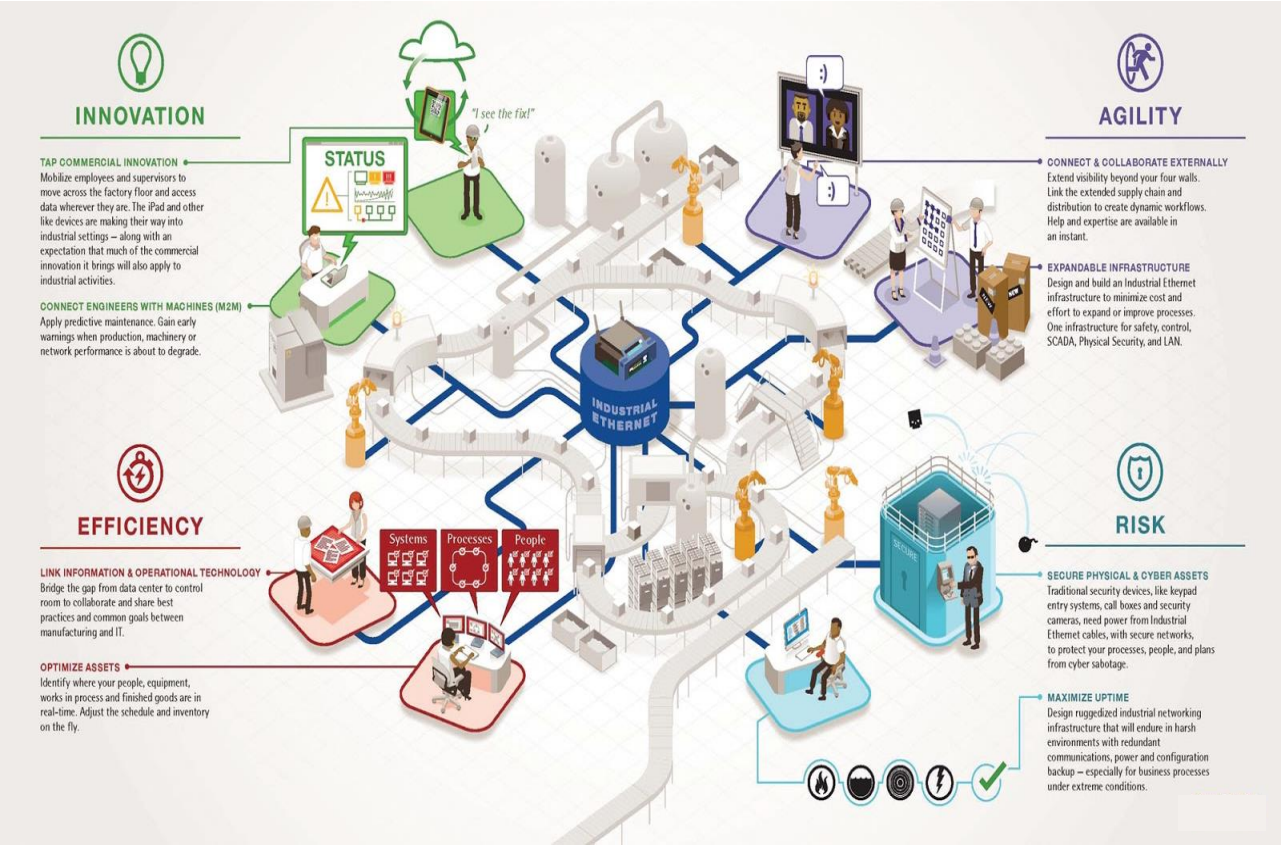
DIRETTRICI DI ADOZIONE DELLE TECNOLOGIE I4.0

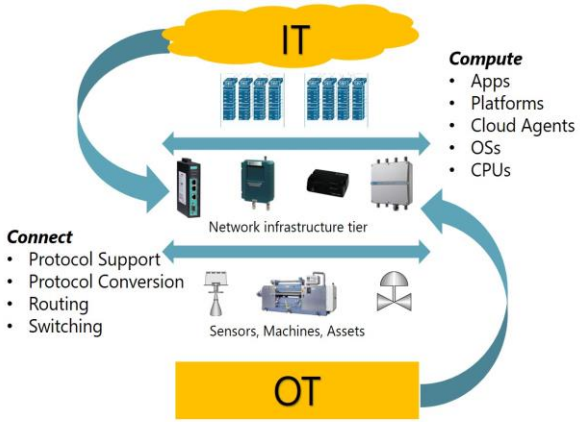
- Digitisation and integration of vertical and horizontal value chains: *IT-OT convergence and connected factories/supply-chains (Smart Manufacturing, Manufacturing as a Service)*
- Digitisation of product and service offerings: *smart products and smart services (servitization)*
- Platform-based business,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

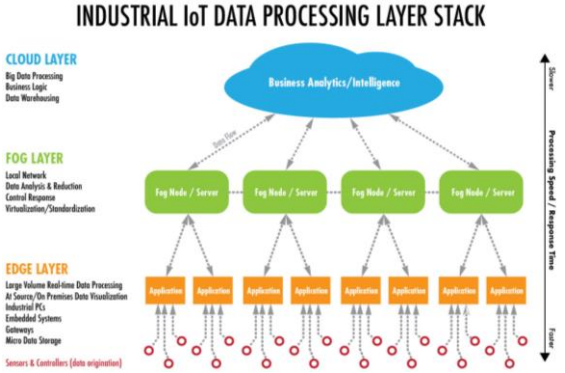




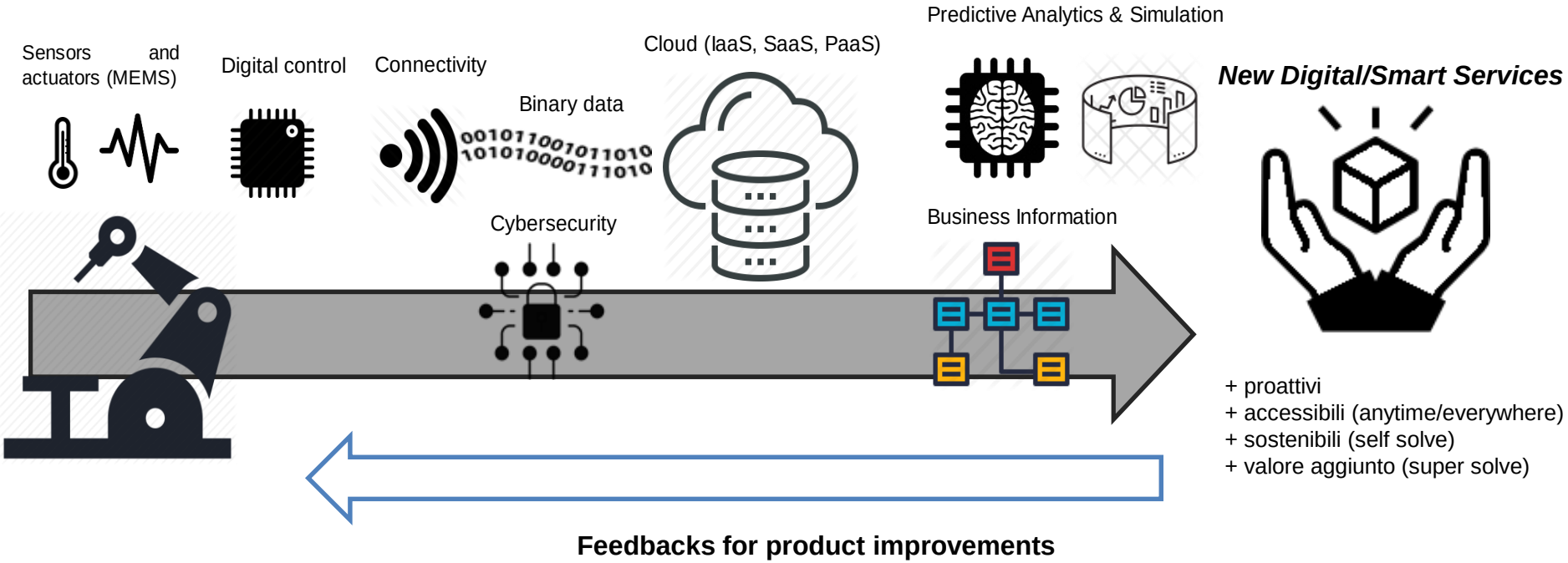
Digitisation and integration of vertical and horizontal value chains: *IT-OT convergence and connected factories*







Enabling technologies for smart products and services



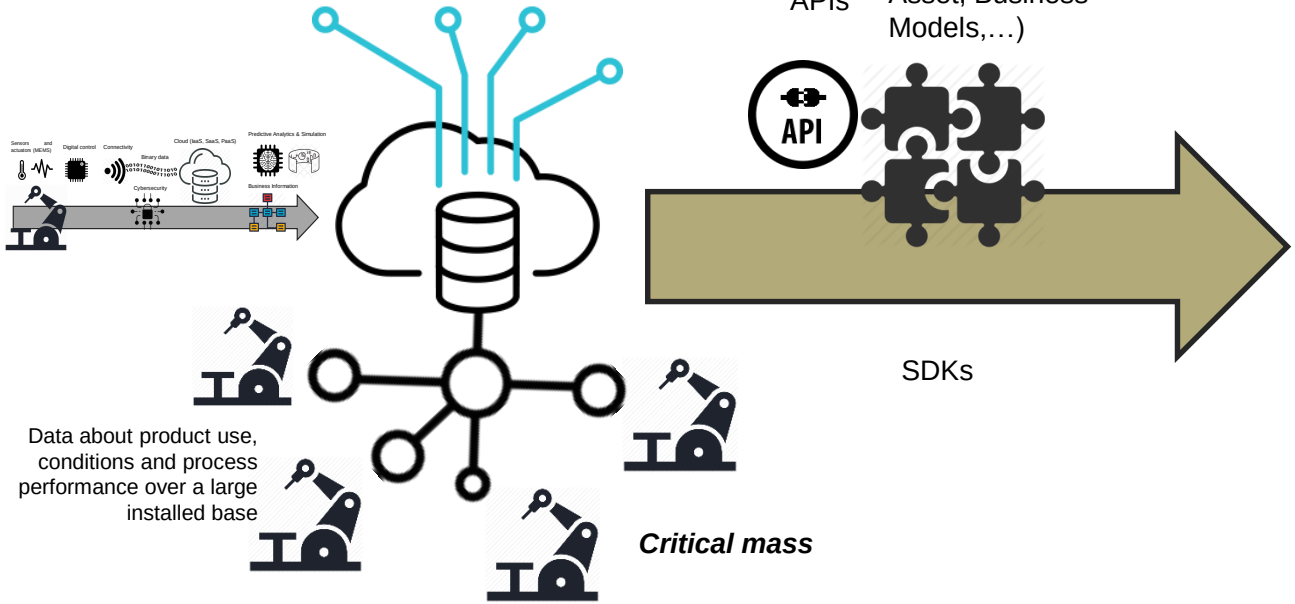
Enabling technologies for digital business models and liquid ecosystems

Blockchain

Big/Open Data (customers behaviours, customer calls, weather forecasts, energy consumptions & prices, etc.)

System Integration (Process, People, Asset, Business Models,…)

APIs

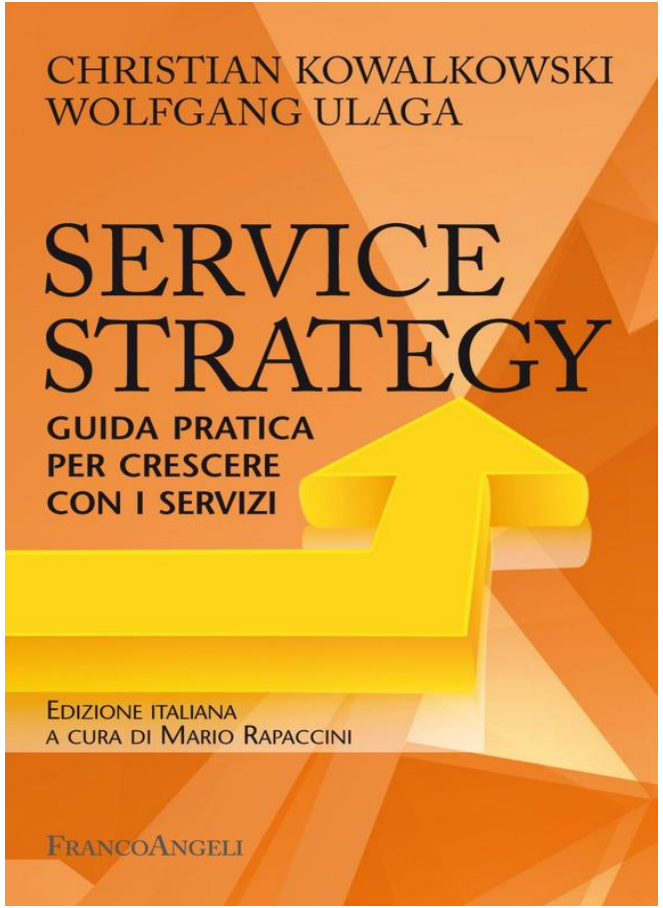


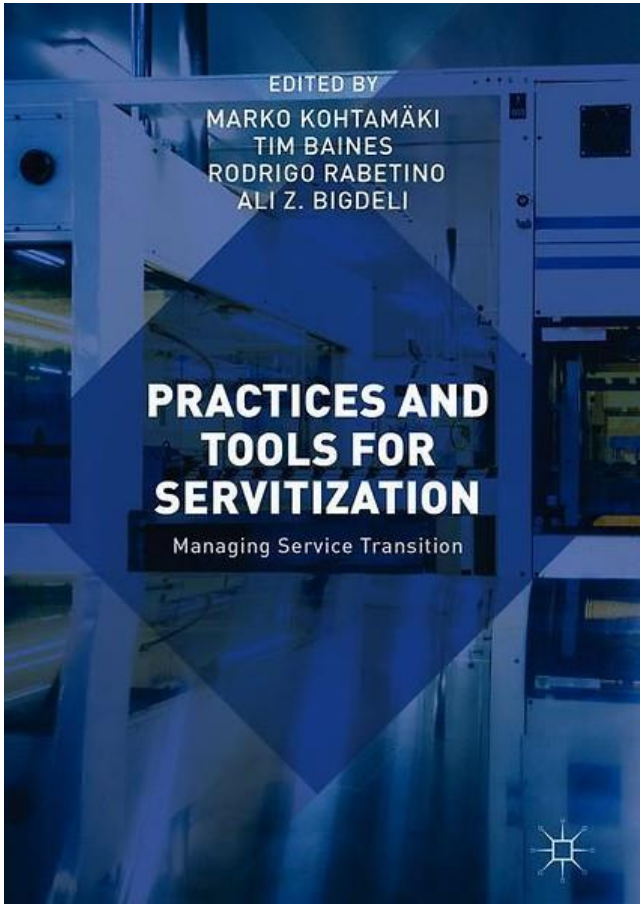
New Digital Business

Data about product use, conditions and process performance over a large installed base

Critical mass

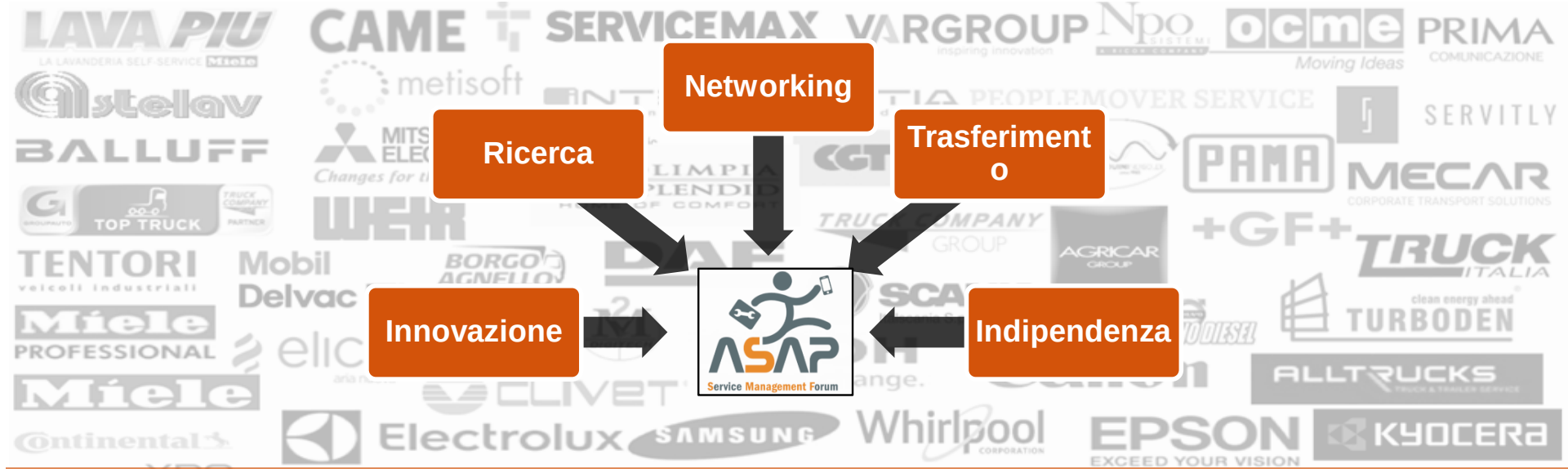
Ecosystems enabled Service Platform


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

ASAP SMF – www.asapsmf.org

Promuovere cultura ed eccellenza nel service management



Dal 2003, ***LA community*** *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.

+150 eventi e workshop, 16 Convegni nazionali, +5.000 manager coinvolti, +100 white paper e report …

рахмат
danke
謝謝
ngiyabonga
spas
teşekkür ederim
Баярлалаа
mersi
barka
welalin
tack
mahalo
спасибо
faafetai lava
vinaka
kia ora
dank je
misaotra
paldies
grazzi
tapadh leat
thank you
gracias
спасибі
blagodaram
matondo
хвала
kiitos
dankie
nanni
nandri
dhanyavad
asante
manana
bedankt
hvala
mauruuru
köszönöm
akun
dankon
ačiū
obrigada
tenki
enkosi
bayarlalaa
gràcie
djiere dieuf
tau
mochchakkeram
murakoze
chokrane
dziękuję
дякую
mamnun
chnorakaloutioun
gratias ago
gràcies
sulpáy
go raibh maith agat
sobodi
děkuji
sagolun
sukriya
kop khun krap
taiku
obrigado
mèsi
didi madloba
ありがとう
arigatô
takk
dakujem
trugarez
najis tuke
tanemirt
grazie
rahmat
kam sah hamnida
terima kasih
rahmet
diolch
dhanyavadagalu
shukriya
merçé
мерси
তোমাকে ধন্যবাদ
감사합니다
xièxie
ευχαριστώ
merci

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.

Mario Rapaccini

mario.rapaccini@unifi.it

+39 334 6565465

mario_rapaccini

mario.rapaccini

mariorapaccini

@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

POLITECNICO DI MILANO
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

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

SMARTOPERATIONS
be smart with our solutions

A Florence University spin-off company.

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE
SPIN-OFF APPROVATO

IBIS LAB

ENGIE
Canon
RICOH
imagine. change.

BAKER HUGHES
MANUTENCOOP FACILITY MANAGEMENT SPA
estra
ENERGIA AL FUTURO

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