**Scheda di formazione**

|  |  |
| --- | --- |
| **Titolo** | Servitizzazione- trasformare i prodotti in servizi |
| **Parole chiave (meta tag)** | servitizzazione, innovazione dei servizi, design dei servizi, innovazione dei modelli di business, digitalizzazione |
| **Fornito da** | STEP RI |
| **Lingua** | Inglese |
| **Area di formazione (X se applicabile)** |
| **x** | Innovazione e servitizzazione |
| **x** | Trasformazione digitale |
|  | Localizzazione |
| **x** | Sostenibilità |
| **ESCO competenze e abilità** |
| [evidenziare le competenze e le abilità che sono allineate con le definizioni dell'ESCO e che sono sviluppate da ogni unità di questo modulo].* Capacità e competenze trasversali
	+ Competenze sociali ed emotive
	+ Pensiero critico
	+ Pensiero analitico
	+ Risoluzione dei problemi
	+ Autogestione
	+ Gestione aziendale
	+ Adattabilità
	+ Resilienza
	+ Creatività
	+ Creatività
	+ Iniziativa
	+ Flessibilità
	+ Apertura
	+ Comprensione della complessità
	+ Cooperazione
	+ Empatia
	+ Innovazione
	+ Leadership

 * Competenze
	+ Competenze tecnologiche
	+ Marketing di prodotto
	+ Marketing digitale
	+ Competenze digitali
	+ Comunicazione
	+ Cooperazione
	+ Intelligenza emotiva

 * Conoscenze
	+ Gestione aziendale
	+ Apprendimento e formazione online
	+ Pubblicità
	+ Cloud computing
	+ Grandi dati
	+ Commercio elettronico
	+ Intelligenza artificiale
	+ IoT
	+ Alfabetizzazione digitale
	+ Cybersecurity
	+ Estrazione e analisi dei dati
	+ Sostenibilità
	+ Benessere
	+ Cambiamento climatico
	+ Gestione dei social media
 |
| **Teaser** |
| Sapevate che potete trasformare i prodotti in servizi e migliorare la vostra attività? Aggiungendo servizi alla vostra attività incentrata sui prodotti, potete fornire i risultati desiderati ai vostri clienti e creare nuovi flussi di entrate. Tutti i tipi di aziende possono trarre vantaggio dalla servitizzazione, offrendo servizi aggiuntivi per integrare i loro prodotti tradizionali, come la manutenzione, la gestione delle flotte aziendali, la personalizzazione, l'ottimizzazione delle risorse, i modelli pay-per-use, ecc. Imparate a conoscere la servitizzazione per innovare il vostro modello di business, rispondere meglio alle tendenze del mercato, migliorare le risposte alle esigenze dei vostri clienti e ottenere maggiori entrate nel lungo periodo. |
| **Obiettivi / finalità / risultati di apprendimento** |
| Al termine di questo modulo, sarete in grado di:* Comprendere il concetto di servitizzazione,
* Incoraggiare iniziative di servitizzazione nel vostro lavoro,
* Applicare strumenti e metodi a supporto del processo di servitizzazione,
* Identificare le opportunità di business derivanti dalle nuove tecnologie.
 |
| **Descrizione** |
| La servitizzazione è un processo di innovazione aziendale che consiste nel trasformare un'attività basata sui prodotti in una basata sui servizi, sviluppando un sistema prodotto-servizio che consente agli imprenditori di adattare meglio le loro soluzioni alle esigenze dei clienti e di migliorare la loro attività. In questo modulo si apprende come migliorare l'attività con l’implementazione della servitizzazione. Verrà presentata la Metodologia di innovazione del servizio Things+, specificamente concepita per aiutare le micro, piccole e medie imprese basate su prodotti a progettare e implementare servizi innovativi. |
| **Lista di controllo dei vantaggi per gli imprenditori** |
| [elencare almeno tre benefici]✓ Il servizio non è più un costo ma un creatore di valore✓ Scalabilità (per aziende di qualsiasi dimensione)✓ Potenziamento delle entrate (e opportunità di crescita)✓ Razionalizzazione delle risorse e delle spese sia per l'azienda che per i clienti✓ Aumento della fedeltà dei clienti |
| **Contenuti disposti su 3 livelli** |
| **Modulo: Servitization - trasformare i prodotti in servizi****Unità 1: Che cos’è la servitizzazione?****Sezione 1.1: Introduzione**La servitizzazione è la trasformazione di prodotti o risorse in servizi, ovvero la vendita di soluzioni complete anziché di soli prodotti. Si definisce principalmente come l’aggiunta di servizi alla vostra attività incentrata sui prodotti, al fine di fornire un risultato desiderato ai vostri clienti e creare nuovi flussi di entrate, rendendo così la vostra attività principalmente incentrata sulle soluzioni.Alcuni esempi ben noti sono Netflix e Spotify, che forniscono media come servizio, invece di far acquistare ai clienti i CD, i DVD e così via che producono tali risultati. Nel campo dell’ingegneria, Rolls-Royce fornisce energia all’ora alle compagnie aeree invece di vendere motori. HILTI vende un pacchetto di servizi che consentono il massimo utilizzo degli strumenti, invece di vendere solo strumenti per i cantieri.Tutti i tipi di aziende possono trarre vantaggio dalla servitizzazione, offrendo servizi aggiuntivi per integrare i loro prodotti tradizionali, come la manutenzione, la gestione delle flotte aziendali, la personalizzazione, l'ottimizzazione delle risorse, i modelli pay-per-use, ecc. In questo modulo scoprirete cos’è la servitizzazione, i vantaggi che porta e le sfide che le aziende devono superare per abbracciarla.Possiamo dire che esistono tre livelli di servizi complementari ai prodotti.**Avanzato**I servizi avanzati sono definiti da accordi contrattuali che richiedono un sistema prodotto-servizio. La proprietà del bene servitizzato di solito non viene trasferita al cliente, che quindi paga per l’uso del prodotto o per l’unità di servizio fornita dalla risorsa.**Intermedio**Si riferisce a servizi forniti in modo proattivo e abilitati con capacità di monitoraggio e diagnostica a distanza. Si tratta di servizi più precisi e personalizzati per ogni cliente, piuttosto che di un modello standard uguale per tutti.**Di base**Servizi come la riparazione di manutenzione, la revisione e il supporto agli asset, che vengono forniti su richiesta del cliente o con una frequenza fissa.**Sezione 1.2: Fa per me?**Tradizionalmente, le iniziative di servitizzazione erano riservate alle grandi aziende che disponevano di risorse e conoscenze sostanziali per sviluppare e introdurre nuovi servizi. **Ma è stato dimostrato che le piccole e medie imprese sono in grado di servitizzare la propria offerta e di trarne grandi benefici.** Le aziende più grandi sono solitamente in grado di passare più facilmente alla servitizzazione grazie alla loro rete e al loro budget. Ma anche **per le PMI esiste un’opportunità significativa, in quanto sono più agili e flessibili nel cambiare il corso dell’attività**. Inoltre, con la digitalizzazione e tutte le nuove tecnologie presenti sul mercato, queste aziende più piccole sono in grado di raccogliere con successo i benefici della servitizzazione. Poiché i clienti continuano ad aspettarsi ulteriori vantaggi e relazioni durature, le aziende di tutte le dimensioni stanno aggiungendo servizi alla loro offerta di prodotti. Le aziende che sfruttano l’opportunità dei servizi diventeranno più sicure finanziariamente e costruiranno relazioni più forti con i clienti.Che si tratti di PMI o di grandi aziende, i vincitori saranno coloro che riusciranno ad aggiungere diversi tipi di servizi ai loro prodotti e che creeranno un valore reale per i loro clienti.**Esempi:*** Grandi aziende:
	+ L’azienda elettronica Philips fornisce all’aeroporto di Amsterdam-Schiphol un **servizio di illuminazione a LED** potenziato dalla connettività ‘’Internet of Things’’. Philips vende ‘’luce’’ all'aeroporto, anziché prodotti. Schiphol paga per la luce che utilizza, mentre Philips rimane proprietaria di tutti gli apparecchi e le installazioni.
	+ WashTec offre la sua tecnologia di **autolavaggio attraverso un modello** di pagamento per uso, integrato da un pacchetto di servizi aggiuntivi che vanno dalla fornitura di prodotti chimici e dalla manutenzione regolare alle riparazioni e alla pulizia del sito. L’azienda sta anche supportando il lancio dell’attività con assistenza alla pianificazione e analisi della concorrenza e dell’ubicazione.
* PMI:
	+ L’azienda olandese Bundles offre **elettrodomestici come servizio**. In collaborazione con i produttori di apparecchiature, noleggia elettrodomestici, come le lavatrici, e ne fa pagare il tempo di utilizzo, il consumo di energia o di risorse, fornendo la funzione (o il risultato) invece del prodotto.
	+ L’azienda croata Alius Grupa vende un servizio di assistenza **totale per la gestione della catena logistica in farmacia** (monitoraggio del trasporto e dello stoccaggio dei farmaci), invece di vendere solo apparecchiature per il monitoraggio della temperatura e dell’umidità.
	+ L'azienda croata Ventex vende un **servizio di monitoraggio della posizione** e di risposta alle emergenze per l’assistenza agli anziani, invece di vendere dispositivi di localizzazione GPS.

**Unità 2: Come implementare la servitizzazione nella vostra azienda?****Sezione 2.1: Metodologia dell'innovazione dei servizi - il processo di trasformazione**La creazione e il miglioramento dei servizi, spesso indicati come innovazione dei servizi o design dei servizi, è un approccio interdisciplinare che combina diversi metodi e strumenti di varie discipline. Questa parte del modulo vi introdurrà alla **Metodologia dell’Innovazione dei Servizi** sviluppata da un gruppo internazionale di organizzazioni di supporto alle imprese riunite nell'ambito del [THINGS+ project](https://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html), cofinanziato dal programma Interreg Central Europe.La Metodologia dell’Innovazione dei Servizi è stata sviluppata specificamente per le PMI e definita da:* **Approccio snello** - Processo di servitizzazione specificamente adattato alle PMI con risorse e capacità limitate.
* **Imparare facendo** - Gli strumenti e i metodi sono facili da applicare e molto efficaci per la scoperta del cliente e la progettazione del modello di business.
* **Migliorare l'offerta** - Sfruttare appieno il potenziale della proposta di valore attraverso una migliore esperienza del cliente.
* **Supporto disponibile** – L’implementazione è supportata dai materiali del progetto THINGS+ e dalla rete di esperti formati.

La Metodologia dell’Innovazione dei Servizi è una metodologia coerente, solida e operativa per il miglioramento delle competenze degli imprenditori nello sviluppo di servizi basati sul prodotto, che consentirà loro di implementare la servitizzazione in 4 fasi:* Fase 1 - Identificazione delle opportunità sulla base delle capacità e delle conoscenze esistenti all’interno dell'azienda.
* Fase 2 - Identificazione delle opportunità basate su sviluppi esterni
* Fase 3 - Progettazione della roadmap e gestione del cambiamento
* Fase 4 - Implementazione e commercializzazione

**Fase 1: Identificazione delle opportunità di servitizzazione sulla base delle capacità e delle conoscenze esistenti all’interno dell’azienda.**La servitizzazione e l’innovazione sono possibili grazie alla **chiara comprensione dei problemi** dei clienti che i prodotti e i servizi risolvono; mentre le circostanze di acquisto e di utilizzo aiutano a definire quale offerta (se esiste) sarà scelta dai clienti come soluzione più appropriata e conveniente.L'identificazione delle **altre soluzioni** che i clienti ‘’assumono’’ per risolvere i loro problemi o degli **espedienti** che inventano per evitare i problemi o ridurne gli impatti negativi sono chiare indicazioni delle **dimensioni del mercato e delle sfide** o possibilità di crescita future.Il processo di identificazione delle opportunità è una sorta di processo di scoperta dell’ ‘’altro lato’’, quello degli utenti e degli acquirenti, delle loro ragioni e motivazioni. Può essere **molto difficile passare dalla prospettiva del prodotto a quella del cliente**, quindi è necessario un approccio graduale.Le aziende sanno già molto sugli acquirenti/utilizzatori dei loro prodotti, ma per motivi di produttività, efficienza o semplicemente per la pressione operativa di tutti i giorni, scelgono di ignorare questa conoscenza, al fine di rendere le cose più semplici e meno complicate per le aziende. Si tratta di svelare le conoscenze nascoste e di iniziare a spostare la **prospettiva dalla ‘’centralità del prodotto’’ alla ‘’centralità del cliente’’.**Il compito principale è quello di chiarire l’offerta (pacchetto di prodotti e servizi) - definire i confini del contenuto iniziale del progetto di servitizzazione e **identificare le opportunità sulla base delle conoscenze esistenti su clienti**, mercati e fattori rilevanti e influenti che possono plasmare la posizione competitiva dell'azienda.**Fase 1 - Passi da compiere:**1. **Scegliere il prodotto di maggior prospettiva**, valutarne la rilevanza finanziaria (impatto sul reddito) e l’importanza percepita (percezione di quanto siano importanti per l’immagine aziendale).
2. **Identificare le caratteristiche chiave dell’offerta che potrebbero essere classificate in base alla percezione dei clienti**. Utilizzare Product attributes map del prodotto per spostare gradualmente la prospettiva dal prodotto alle questioni relative al cliente.
3. **Definire** i [**main customer problem(s)**](https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done)! Spostare la prospettiva sui clienti, sul segmento mirato per il quale l’azienda intende sviluppare il servizio. In questa fase si devono tenere presenti diversi clienti, ma chiaramente mirati e ben definiti. La tecnica suggerita è quella di scegliere una persona reale che ‘’rappresenti’’ un determinato segmento di clienti.
4. **Identificare gli elementi della proposta di valore**. Dopo aver definito il problema principale del cliente o il lavoro da svolgere, utilizzare il *Value Proposition Canvas* per scoprire come il vostro prodotto si adatta alle esigenze del cliente.
5. **Identificare tutte le alternative a disposizione del cliente**. Il segmento di mercato deve essere definito in base al problema che determinati prodotti e servizi stanno risolvendo. Questo concetto ridefinisce la percezione del mercato e introduce nuovi concorrenti non convenzionali che devono essere identificati. Le iniziative di servitizzazione mirano a sbloccare mercati precedentemente ignorati o non serviti che non erano i mercati principali delle aziende manifatturiere.
6. **Confrontare la vostra offerta con le alternative per capire perché una determinata soluzione viene scelta dai clienti in particolari circostanze**. È possibile utilizzare Strategy Canvas per comprendere e prevedere visivamente il comportamento dei clienti quando si confrontano particolari circostanze e caratteristiche dell'offerta (di prodotto).

**Fase 2: Opportunità basate su sviluppi esterni e nuove intuizioni - identificazione ‘’esterna’’ delle opportunità**L’identificazione delle opportunità ‘’outside-in’’ inizia con una descrizione e una comprensione aggiuntive dei segmenti chiave di clientela e con la creazione di un **profilo del cliente: la persona**. L’obiettivo è quello di ampliare le prospettive al di là della tradizionale prospettiva di prodotto o demografica e di avviare un’analisi del cliente basata sui problemi che i clienti stanno cercando di risolvere e sulle circostanze in cui tali problemi esistono. Il passaggio all’approccio centrato sul cliente è già stato avviato durante la prima fase di implementazione della metodologia, e a questo punto il segmento di clientela e le caratteristiche del mercato saranno ulteriormente elaborati. Si suggerisce di procedere con non più di tre segmenti di clienti. L’obiettivo è descrivere il cliente sulla base di un individuo specifico, una persona reale che rappresenta il segmento di clientela.Il passo successivo è quello di catturare visivamente **l’intero ciclo dell’esperienza** del cliente, dal momento in cui emerge il suo problema fino a quando viene applicata la soluzione. Le fasi del viaggio possono essere generiche (preparazione, acquisto, consegna, utilizzo, integrazioni, manutenzione, smaltimento) o definite con maggiore precisione. Dopo aver definito tutte le fasi, è necessario analizzare il comportamento del cliente in ogni fase (definire cosa sta facendo-pensando-sentendo il cliente), in modo da identificare qualsiasi esperienza insoddisfacente (punti dolenti) e riconoscerla come possibile opportunità per sviluppare un servizio innovativo.Questa fase si conclude con un **concetto iniziale di servitizzazione** basato sulle opportunità riconosciute come più promettenti e realizzabili. In caso di più possibilità, l’azienda dovrà decidere quale perseguire, tenendo conto delle proprie capacità, delle sfide e dei possibili guadagni.**Fase 2 - Passi da compiere:**1. **Identificare e analizzare** i **segmenti chiave** di clientela per spostare gradualmente la percezione di questi ultimi al di là dei presupposti esistenti.
2. Concentrarsi sul segmento o sui segmenti di clientela più promettenti e **creare** una **personizzazione del cliente**. Descrivere il cliente sulla base di un individuo specifico, una persona reale che rappresenta il segmento di clientela. Queste informazioni dovrebbero consentire di identificare con ancora maggiore precisione a chi rivolgersi, quando e come.
3. **Catturare visivamente l'intero ciclo del** **viaggio/esperienza del cliente**, dal momento in cui emerge il suo problema fino a quando viene applicata la soluzione. Analizzatelo e identificaree le esperienze insoddisfacenti (punti dolenti) che possono essere riconosciute come possibili opportunità.
4. **Creare un concetto iniziale di servitizzazione** - una breve descrizione (o poche) del nuovo servizio che sarà integrato al prodotto scelto per l'iniziativa di servitizzazione. L'obiettivo è quello di identificare gli elementi chiave che sono cruciali per l'implementazione e di consentire la comprensione dei cambiamenti organizzativi e operativi che saranno previsti durante le fasi successive.
5. **Elaborare il nuovo customer journey** (utilizzando lo strumento proposto), descrivendo questa volta l'esperienza del cliente con il nuovo servizio.

**Fase 3: progettazione del cambiamento e dell'implementazione**Nella terza fase, **l'azienda deve identificare i cambiamenti chiave nel modo in cui i clienti saranno serviti**, e come il modello di business e gli elementi chiave che definiscono le capacità dell'azienda dovrebbero essere modificati (risorse, processi e criteri/valori decisionali). Si può iniziare con la revisione del nuovo (‘’to be’’) Customer Journey basato sul concetto iniziale di servitizzazione. Si suggerisce che il Customer Journey rivisto venga sviluppato da zero, come se non esistessero relazioni e attività precedentemente stabilite relative al ‘’vecchio’’ Customer Journey.Una volta definito il lato cliente, occorre esplorare la prospettiva aziendale per definire: **quali sono i punti di contatto, in che modo organizzarli e quale sarà il modo più appropriato per supportare il nuovo lato cliente**. Il passo successivo consiste nell'integrare i cambiamenti previsti nel modello di business. Per poterlo fare, le aziende devono comprendere sia gli elementi chiave esistenti del loro modello di business sia i cambiamenti necessari. Una volta definiti i modelli di business esistenti ‘’as is’’ e quelli pianificati ‘’to be’’, occorre verificare le sovrapposizioni e le differenze.Il concetto di servitizzazione e la trasformazione del modello di business devono essere discussi con tutte le parti organizzative (dipartimenti, stakeholder, ecc.) per ottenere stime sull'impatto e sui requisiti dell'implementazione, sui costi, sui termini di consegna, sui limiti, sulle capacità, ecc. Questa fase si conclude con **l'accettazione del progetto di servitizzazione e la sua approvazione da parte dell'alta direzione** dell'azienda.**Fase 3 - Passi da compiere:**1. **Rivedere/definire il nuovo (‘’to be’’)** **Customer Journey** sulla base del concetto iniziale di servitizzazione.
2. **Integrare i cambiamenti previsti nel modello di business**. È necessario comprendere sia gli elementi chiave del modello di business esistenti sia le modifiche necessarie. La procedura suggerita è quella di utilizzare il Business Model Canvas come lista di controllo per l'identificazione e la descrizione degli elementi chiave sia del modello aziendale esistente (basato sulla produzione di prodotti) sia del modello aziendale servitizzato.
3. **Creare una descrizione dettagliata delle differenze e dei cambiamenti** previsti in termini di risorse, processi e valori.
4. **Revisionare il concetto di servitizzazione precedentemente definito dal punto di vista della fattibilità**. Siete in grado di gestire il cambiamento?

**Fase 4 - Implementazione e commercializzazione**L'obiettivo principale della quarta fase è la creazione della strategia per la commercializzazione del prodotto servitizzato. Essa deve basarsi su:* + elementi definiti in precedenza (concetto di servizio, capacità dell'azienda e portafoglio prodotti esistenti, elementi chiave del modello di business come la rete di vendita e distribuzione, compreso il supporto post-vendita, le partnership, ecc,)
	+ input e revisioni pertinenti da parte dell'azienda,
	+ attività di gestione della strategia, delle prestazioni e delle operazioni esistenti e
	+ accettazione da parte dei proprietari/dirigenti dell'azienda.

**L'obiettivo principale è sviluppare una solida strategia di commercializzazione e un piano di attuazione**. Poiché le aziende potrebbero trovarsi di fronte a molte ‘’incognite’’ durante l'implementazione, il tradizionale approccio di gestione strategica basato su indicatori, soglie e obiettivi non è appropriato. È fortemente consigliata una pianificazione guidata dalle scoperte (o basata sulle ipotesi). In questa fase iniziale di commercializzazione, imparare ciò che è possibile è molto più importante che realizzare ciò che è stato pianificato.**Fase 4 - Passi da compiere:**1. **Creare una strategia di attuazione**. Per evitare una procedura di pianificazione e decisione troppo complessa, si propone uno strumento di gestione della strategia semplice (ad esempio, One Page Strategy). Dovrebbe consentire un'implementazione senza soluzione di continuità dell'iniziativa di servitizzazione e la sua integrazione in una strategia più ampia e già esistente.
2. **Creare un** elenco delle ipotesi **che emergono dalla stesura della strategia.** Si tratta di un gran numero di ipotesi relative all'ambiente, ai mercati, ai clienti, ma anche alle capacità organizzative e individuali. Una gestione basata sulle ipotesi consente una risposta più rapida e un migliore adattamento, più in linea con il pensiero delle lean startup (processo di sviluppo del cliente) rispetto all'approccio tradizionale e inerte.
3. **Elaborare e documentare le attività chiave di attuazione** previste dalla strategia per comunicare meglio e delegare i compiti elaborati all'interno della struttura organizzativa dell'azienda.
4. Monitorare l'attuazione dell'iniziativa di servitizzazione e rispondere alla convalida delle ipotesi.

**Sezione 2.2: Strumenti chiave da utilizzare**

|  |  |
| --- | --- |
| **Fase 1** | **Strumenti** |
| 1 | Elenco dei prodotti e dei servizi con valutazione descritta dell'importanza finanziaria e percepita |
| 2 | Mappa degli attributi del prodotto |
| 3 | Lavoro da fare |
| 4 | Telaio della proposta di valore |
| 5 | Elenco dei concorrenti nel contesto del lavoro da svolgere, all'interno e all'esterno del vostro settore. |
| 6 | Quadro strategico |

|  |  |
| --- | --- |
| **Fase 2** | **Strumenti** |
| 1 | Elenco dei segmenti di clientela |
| 2 | Persona del cliente |
| 3 | Mappa del viaggio del cliente |
| 4 | Modulo personalizzato con descrizione dell'idea iniziale di servitization (esperienza e vantaggi per il cliente, responsabilità per l'implementazione tra i dipendenti) |
| 5 | Mappa del viaggio del cliente |

|  |  |
| --- | --- |
| **Fase 3** | **Strumenti** |
| 1 | Mappa del viaggio del cliente |
| 2 | Modello di business canvas |
| 3 | [RPV framework](https://thebusinessprofessor.com/en_US/mgmt-operations/resources-process-values-framework) |
| 4 | Modulo personalizzato con descrizione dell'idea di servitizzazione rivista (esperienza e vantaggi per il cliente, responsabilità per l'implementazione tra i dipendenti) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Fase 4** | **Strumenti** |
| 1 | Modulo personalizzato One Page Strategy che consiste nella descrizione del successo, degli obiettivi che sono la misura del successo e delle azioni per raggiungere gli obiettivi. |
| 2 | Modulo personalizzato con elenco di ipotesi su ambiente/mercato, azienda e dipendenti. |
| 3 | Modulo personalizzato con descrizione dell'attività: azioni, persona responsabile, risultati attesi, risorse, scadenza,... |

**Sezione 2.3: Sfide per l'azienda*** **Adattamento del modello di business** - in alcuni casi, è necessario apportare grandi modifiche a livello operativo, il che può essere impegnativo. Alcuni dei processi che potrebbero dover essere modificati sono la logistica, la fatturazione e la riscossione, la tracciabilità degli asset, il servizio di assistenza clienti e la finanza. Una delle sfide principali è **l'organizzazione della logistica inversa**, il che significa che le aziende devono costruire la struttura operativa per ritirare i loro prodotti e riutilizzarli, ricondizionarli o riciclarli.
* **La catena** di approvvigionamento deve essere **integrata e ben organizzata**, in collaborazione con i partner della catena di approvvigionamento. Spesso sono necessari nuovi accordi sul livello di servizio (SLA).
* **Determinazione del prezzo di un servizio** - determinare il prezzo di un prodotto è relativamente semplice, ma sapere quanto servizio (in media) dovrete fornire per tutta la durata della vita è difficile. Non bisogna sovraccaricare i clienti o sottovalutare le proprie attività.
* **Clienti** - convincere i clienti a prendere in considerazione una nuova offerta con i relativi nuovi modelli di pagamento, contratti e responsabilità può essere una grande sfida. I clienti devono avere fiducia che i servizi offerti siano adeguati.
* **Un cambiamento nella mentalità dei dipendenti e una trasformazione organizzativa**: a causa del cambiamento nel modo di operare, ossia la vendita di servizi anziché di prodotti, ci sarà una resistenza da parte di alcuni dipendenti che, fino ad ora, si sono concentrati su obiettivi di vendita una tantum anziché sul coinvolgimento a lungo termine dei clienti. La servitizzazione richiede una mentalità di vendita e processi di vendita diversi.
* **Variazioni rapide e imprevedibili delle entrate**: le aziende potrebbero subire forti variazioni delle entrate da un mese all'altro, soprattutto se gestiscono un modello pay-per-use e hanno forti variazioni nell'intensità dei servizi forniti.
* **Supporto proattivo**: le aziende dovranno agire in modo preventivo anziché reattivo per ridurre al minimo i tempi di inattività e i costi di manutenzione, il che a volte richiede lo sviluppo di concetti di manutenzione innovativi.

**Unità 3: Perché la servitizzazione?****Sezione 3.1: Vantaggi della servitizzazione**Nonostante le sfide per l'azienda che introduce la servitizzazione, ci sono molti vantaggi che le aziende dovrebbero perseguire:* Migliore risposta alle tendenze del mercato come l'outsourcing e la gestione degli asset
* Razionalizzazione delle risorse e delle spese sia per l'azienda che per i clienti
* Maggiori entrate nel lungo periodo
* Maggiore quota di mercato e opportunità di crescita
* Migliori risposte alle esigenze dei clienti
* Miglioramento dell'innovazione di prodotto
* Creazione di nuovi flussi di reddito
* Flusso di reddito costante o ricorrente
* Aumento della fedeltà dei clienti
* Creazione di barriere più alte alla concorrenza
* Il servizio non è più un costo ma un creatore di valore
* Scalabile (per aziende di qualsiasi dimensione)
* Miglioramento del ritmo di adozione della tecnologia

**Sezione 3.2: Le nuove tecnologie come fattore abilitante per la servitizzazione**Le **nuove tecnologie svolgono un ruolo importante nel consentire la servitizzazione** e i servizi innovativi in generale. Queste tecnologie consentono nuove modalità di integrazione prodotto-servizio e di creazione di valore aggiunto per i clienti, e allo stesso tempo un utilizzo più efficiente delle risorse da parte delle aziende. La **servitizzazione favorisce la digitalizzazione** delle PMI creando nuovi flussi di reddito basati su prodotti digitalizzati e massimizzando il potenziale delle nuove tecnologie. Tecnologie come l'Internet degli oggetti, i sensori, l'RFID, le tecnologie di rete e di comunicazione, l'analisi dei dati, le tecnologie spaziali, la produzione additiva, ecc. possono essere coinvolte nella fornitura di servizi basati sui prodotti in modi diversi e a diversi livelli di maturità del servizio. Alcuni aspetti interessanti dei servizi innovativi abilitati dalle nuove tecnologie sono:* **Diagnostica e manutenzione predittiva** - utilizzo di una combinazione di tecnologie hardware e software per prevedere lo stato futuro di un prodotto al fine di reagire ai guasti o prevenirli,
* **comunicazioni remote** che aumentano lo scambio di dati per controllare il prodotto, aumentarne l'autonomia e fornire nuovi servizi basati sui dati,
* **Dispositivi mobili** che consentono una migliore comunicazione con i clienti, dati in tempo reale e una pianificazione efficiente delle risorse,
* **Monitoraggio dei consumi** che consente alle aziende di comprendere meglio come vengono utilizzati i loro prodotti, in modo da poter sviluppare servizi personalizzati e co-creare valore con i clienti.

Ogni interazione nel mondo digitale genera dati che rendono possibili nuovi servizi generatori di reddito. Le nuove tecnologie generano sempre più dati e, allo stesso tempo, le nuove esigenze dei clienti costringono le aziende ad adottare nuove tecnologie per servirli meglio e fornire valore aggiunto. In ogni caso, la servitizzazione è un processo che migliora il tasso di adozione delle nuove tecnologie.Nuova tecnologia 🡪 Nuovi dati 🡪 Nuovi servizi– **nuovi ricavi!**Nuova tecnologia 🡨 Nuovo standard🡨 Nuove esigenze dei clientiA seconda del livello di connettività del prodotto, il servizio data-driven rientra in uno dei 4 livelli di maturità:1. Reattivo2. Preventivo3. Predittivo4. Proattivo**Sezione 3.3: Percorso verso la sostenibilità**La continua crescita della popolazione e dell'economia mondiale si traduce in un aumento della domanda di energia e di altre risorse. Sebbene siano disponibili tecnologie efficienti e i loro vantaggi economici siano evidenti, vi sono diverse barriere che ne impediscono la diffusione, come ad esempio gli elevati costi iniziali. Gli obiettivi di sostenibilità richiedono l'introduzione di queste tecnologie e soluzioni che sono costose e complesse da fornire, ed è qui che i modelli di business servitizzato giocano un ruolo significativo**. Ottimizzando l'intera catena del valore, la servitizzazione porta a un utilizzo più efficiente delle risorse e a un migliore consumo energetico, migliorando così le prestazioni ambientali.**La servitizzazione come modello di business innovativo ha implicazioni non solo per le aziende che vi si dedicano, ma ha anche implicazioni sociali più ampie. Ad esempio, nella catena di approvvigionamento alimentare, la **servitizzazione incoraggia l'introduzione di nuove tecnologie** e di diversi partner, rendendo la produzione alimentare più efficiente, sicura e disponibile.**Anche la circolarità è un fattore trainante della servitizzazione.** Nella fornitura di un prodotto servitizzato c'è la motivazione a riutilizzare, riciclare e prolungare il ciclo di vita del prodotto, poiché viene ottimizzato per un uso più prolungato e per ottenere un risultato. La progettazione di un prodotto servitizzato considera l'intero ciclo di vita del prodotto, razionalizzandone l'uso per ottenere i risultati desiderati. Le aziende che progettano un prodotto sono responsabili della consegna, dell'uso, del servizio e dell'efficienza per un periodo di tempo più lungo. **In un contesto servitizzato, in cui l'azienda mantiene la proprietà e la responsabilità dei prodotti, è motivata a ottimizzarne l'uso e a perseguire i principi dell'economia circolare.** |
| **Contenuti elencati nei vari punti** |
| [sintesi dei contenuti in punti elenco]* La servitizzazione è la trasformazione di prodotti o risorse in servizi, ovvero la vendita di soluzioni invece che di semplici prodotti.
* La servitizzazione è un'opportunità anche per le PMI, che sono più agili e flessibili nel cambiare il corso dell'attività.
* La Metodologia dell'Innovazione dei Servizi è un modo conveniente per le PMI di creare servizi innovativi basati sui prodotti.
* Si sviluppa in 4 fasi, guidando le PMI attraverso la scoperta del cliente e la progettazione di un servizio desiderabile.
* La servitizzazione porta benefici significativi sia all'azienda che al cliente.
* La servitizzazione favorisce la digitalizzazione delle PMI creando nuovi flussi di reddito basati su prodotti digitalizzati e massimizzando il potenziale delle nuove tecnologie.
* La servitizzazione porta a un utilizzo più efficiente delle risorse e a un migliore consumo di energia, migliorando così le prestazioni ambientali.
 |
| **5 voci di glossario** |
| [5 voci di glossario con una breve descrizione]**Servitizzazione** - processo di innovazione che consiste nel modificare un'attività incentrata sul prodotto con servizi innovativi.**Sistema prodotto-servizio** - modello di business in cui il valore è fornito in un mix coesivo di prodotti e servizi.**Modello di business** - descrizione del modo in cui l'organizzazione crea, fornisce e cattura il valore.**Proposta di valore** - benefici per i clienti che l'azienda promette di fornire.**Economia circolare** - modello di economia che prevede la condivisione, il riutilizzo e il riciclo di materiali e prodotti esistenti per prolungarne il ciclo di vita e affrontare le sfide globali come il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità, i rifiuti e l'inquinamento. |
| **Bibliografia e referenze**  |
| [fonti e riferimenti dei contenuti; formato del riferimento: link; si prega di utilizzare solo fonti pertinenti, non citare Wikipedia]1. Forbes (2022, March 28). What Is Servitization And How Can It Help Your Business?. <https://www.forbes.com/sites/sap/2022/03/28/what-is-servitization-and-how-can-it-help-your-business/?sh=404727a97cf5>
2. ARC Advisory Group (2018, November 14). Servitization for Industrial Products. <https://www.arcweb.com/blog/servitization-industrial-products>
3. Scheper.Co - Engineering & Consulting. Servitization maturity Stages. <https://www.scheper.co/solution-servitization-maturity-servitization-week-2-6/>
4. Exor International (2021, May 6). What is servitization?. <https://www.exorint.com/en/blog/what-is-servitization>
5. ESA automation (2022, May 31). The Three Levels of Servitization: Base, Intermediate, Advanced. <https://www.esa-automation.com/en/the-three-levels-of-servitization-base-intermediate-advanced/>
6. NextService (2020, September 22). Servitization for Manufacturers: The Future of Business?. <https://nextservicesoftware.com/news/servitization-for-manufacturers/>
7. Caddify. Why Does Successful Servitization Require Mobile Apps?. <https://caddify.com/2019/12/07/why-does-successful-servitization-require-mobile-apps/>
8. MSI Data (2015, December 4). What is Servitization and Why Should Manufacturers Care. <https://www.msidata.com/what-is-servitization>
9. Semcon. Is your business on the road to servitization?. <https://semcon.com/offerings/servitization/>
10. NexSys (2022, November 18). Jargon Buster: Servitization Explained. <https://www.nexsys.co.uk/knowledge-hub/servitization-jargon-buster/>
11. The Advanced Services Group (2022). Leading examples of servitization. <https://www.advancedservicesgroup.co.uk/leading-examples-of-servitization/>
12. Emerald Publishing Limited (2020, January 28). What is servitization of manufacturing? A quick introduction. <https://www.emeraldgrouppublishing.com/opinion-and-blog/what-servitization-manufacturing-a-quick-introduction>
13. Firmhouse (2020, May 15). The advantages and challenges of servitization. <https://www.firmhouse.com/blog/the-advantages-and-challenges-of-servitization>
14. Field Service News. The Multiple Challenges of Servitization. <https://fieldservicenews.com/think-tank-sessions/the-multiple-challenges-of-servitization/>
15. World Economic Forum (2020, November 20). What is servitization, and how can it help save the planet?. <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/what-is-servitization-and-how-can-it-help-save-the-planet/>
16. IEDP (2017, July 5). Servitization A Model for Growth - How manufacturers are adding value by adding services. <https://www.iedp.com/articles/servitization-a-model-for-growth/>
17. The service design group. 5 Recent Examples of Servitization. <https://theservicedesigngroup.com/insights/5-recent-examples-of-servitization/>
18. The manufacturer (2018, August 24). Three examples that make the case for service-based models. <https://www.themanufacturer.com/articles/three-examples-that-make-the-case-for-service-based-models/>
19. ScienceDirect. Servitization of SMEs through Strategic Alliances: a Case Study. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827119306225>
20. Hrčak (2017). Trends in servitization: evidence from Croatia. <https://hrcak.srce.hr/file/280749>
21. Cambridge Service Alliance. The future of servitization: Technologies that will make a difference. <https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/system/files/documents/150623FutureTechnologiesinServitization.pdf>
22. Interreg Central Europe Things+ project

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html>1. Interreg Central Europe Boost4BSO project

<https://boost4bso.eu/><https://www.interreg-central.eu/Content.Node/Boost4BSO.html>1. Future of field services. The Intersection of Servitization and Sustainability

<https://futureoffieldservice.com/2021/09/08/the-intersection-of-servitization-and-sustainability/>1. WeForum. What is servitization, and how can it help save the planet?

<https://www.weforum.org/agenda/2020/11/what-is-servitization-and-how-can-it-help-save-the-planet/> |
| **Cinque domande di autovalutazione a scelta multipla**Al completamento del meccanismo di convalida con il 75% di risposte corrette, gli utenti potranno generare un certificato di partecipazione e un certificato di completamento personalizzati. | **Domanda 1. La servitizzazione è la trasformazione di:**Opzione a: Risorse in prodottiDomande interessanti = grande soluzione di lucidazione!!Opzione b: Servizi in prodottiOpzione c: Prodotti in serviziOpzione d: I clienti diventano partner**Opzione corretta: c: Prodotti in servizi****Domanda 2. La servitizzazione è applicabile:**Opzione a: Solo in EuropaOpzione b: Solo nelle piccole impreseOpzione c: Solo nell'industria della pescaOpzione d: In aziende di tutte le dimensioni **Opzione corretta: d: In aziende di tutte le dimensioni****Domanda 3. La metodologia dell'innovazione dei servizi ha**Opzione a: 2 fasi principaliOpzione b: 4 fasi principaliOpzione c: 6 fasi principaliOpzione d: 8 fasi principali**Opzione corretta: b: 4 fasi principali****Domanda 4. Lo strumento che cattura l'esperienza del cliente in modo dettagliato è:**Opzione a: Strategia di una paginaOpzione b: Business model canvasOpzione c: Mappa del viaggio del cliente Opzione d: Elenco dei concorrenti**Opzione corretta: c: Mappa del viaggio del cliente****Domanda 5. La servitizzazione ottimizza:**Opzione a: Utilizzo delle risorseOpzione b: Consumo di energiaOpzione c: Ciclo di vita del prodottoOpzione d: Tutte le opzioni precedenti**Opzione corretta: d: Tutto quanto sopra** |
| **Materiale correlato** | [Materiale correlato - il campo deve indicare il nome del file ppt che accompagna il file, in modo che quando l'IWS carica i materiali nel backoffice sia sicuro di caricare i file corretti]RESTART\_PR3\_6. Servitizzazione |
| **Link di riferimento** | <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html><https://boost4bso.eu/knowledge-exchange><https://www.aston.ac.uk/research/bss/abs/centres-hubs/advanced-services-group> |
| **Video in formato YouTube (se presente)** | <https://www.youtube.com/watch?v=jiXOGlzPeBY&t=8s&ab_channel=AVOvidea> |