**Opis/sadržaj edukacije**

|  |  |
| --- | --- |
| **Naslov** | Servitizacija – transformacija proizvoda u usluge |
| **Ključne riječi (meta element)** | servitizacija, inovacija usluga, dizajn usluga, inovacija poslovnog modela, digitalizacija |
| **Izradio/la** | STEP RI |
| **Jezik** | Hrvatski |
| **Područja edukacije (X – primjenjivo)** |
| **x** | Inovacija i servitizacija |
| **x** | Digitalna transformacija |
|  | Lokalizacija |
| **x** | Održivost |
| **ESCO kompetencije i vještine** |
| * Transverzalne vještine i kompetencije
	+ Društvene i emocionalne vještine
	+ Kritičko razmišljanje
	+ Analitičko razmišljanje
	+ Rješavanje problema
	+ Samoupravljanje
	+ Poslovno upravljanje
	+ Prilagodljivost
	+ Otpornost
	+ Kreativnost
	+ Umrežavanje
	+ Inicijativa
	+ Fleksibilnost
	+ Otvorenost
	+ Razumijevanje složenih problema
	+ Suradnja
	+ Empatija
	+ Inovacija
	+ Vodstvo

 * Vještine
	+ Tehnološke vještine
	+ Marketing proizvoda
	+ Digitalni marketing
	+ Digitalne vještine
	+ Komunikacija
	+ Suradnja
	+ Emocionalna inteligencija

 Znanje* + Poslovno upravljanje
	+ Online učenje i obuka
	+ Oglašavanje
	+ Računarstvo u oblaku
	+ Veliki podaci
	+ E-trgovina
	+ Umjetna inteligencija
	+ Internet stvari (IoT)
	+ Digitalna pismenost
	+ Kibernetička sigurnost
	+ Rudarenje i analiza podataka
	+ Održivost
	+ Dobrobit
	+ Klimatske promjene
	+ Upravljanje društvenim mrežama
 |
| **Teaser** |
| Jeste li znali da proizvode možete pretvoriti u usluge i unaprijediti svoje poslovanje? Dodavanjem usluga vašem poslovanju usmjerenom na proizvode, možete isporučiti željeni rezultat svojim klijentima i stvoriti nove izvore prihoda. Sve vrste poduzeća mogu imati koristi od servitizacije, nudeći dodatne usluge koje nadopunjuju njihove tradicionalne proizvode npr. održavanje, upravljanje voznim parkom, optimizacija resursa, modeli plaćanja po korištenju itd.Upoznajte se s pojmom servitizacije te inovirajte svoj poslovni model, bolje odgovorite na tržišne trendove i potrebe svojih kupaca te dugoročno ostvarite više prihoda. |
| **Ciljevi / ishodi učenja** |
| Na kraju ovog modula ćete:* Razumjeti koncept servitizacije
* Poticati inicijativu za servitizaciju u vašem radu
* Naučiti koristiti alate i metode koji pomažu pri procesu servitizacije
* Identificirati poslovne prilike koje proizlaze iz novih tehnologija
 |
| **Opis** |
| Servitizacija je proces poslovne inovacije transformiranjem poslovanja temeljenog na proizvodima u poslovanje temeljeno na uslugama razvojem sustava proizvod-usluga, omogućavajući poduzetnicima da bolje prilagode svoje rješenje potrebama kupca i unaprijede svoje poslovanje. U ovom modulu ćete naučiti kako poboljšati poslovanje implementacijom servitizacije. Upoznat ćete se s Things+ Metodologijom inoviranja usluga, koja je posebno skrojena za pomoć mikro, malim i srednjim poduzećima koja se temelje na proizvodima u dizajniranju i implementaciji inovativnih usluga. |
| **Popis benefita za poduzetnike** |
| ✓ Usluga više nije trošak već stvara vrijednost✓ Skalabinost (za poduzeće bilo koje veličine)✓ Potencijalno više prihoda (i prilika za rast)✓ Racionalizacija resursa i troškova za poduzeće i njegove kupce✓ Povećanje lojalnosti kupaca |
| **Sadržaj raspoređen u 3 razine** |
| **Modul: Servitizacija – transformiranje proizvoda u usluge****Dio 1: Što je servitizacija?****Odjeljak 1.1: Uvod**Servitizacija je transformacija proizvoda ili resursa u usluge, odnosno prodaja cjelokupnih rješenja umjesto samo proizvoda. Uglavnom se definira kao dodavanje usluga poslovanju temeljenom na proizvodima, kako bi se klijentima isporučio željeni rezultat i stvorili novi izvori prihoda, čineći vaše poslovanje prvenstveno usmjerenim na rješenja.Dobro-poznati primjeri servitizacije su Netflix i Spotify, koji isporučuju medije kao usluge, umjesto da kupci kupuju CD-ove, DVD-e itd. U inženjerstvu, Rolls-Royce isporučuje snagu po satu aviokompanijama, umjesto da prodaje motore. HILTI prodaje paket usluga koji omogućuje maksimalnu iskoristivost alata, umjesto da samo prodaje alate za gradilišta.Sve vrste poduzeća mogu imati koristi od servitizacije, nudeći dodatne usluge koje nadopunjuju njihove tradicionalne proizvode npr. održavanje, upravljanje voznim parkom, personalizacija, optimizacija resursa, modeli plaćanja po korištenju itd.U ovom modulu naučit ćete što je servitizacija, koje prednosti donosi i koje izazove poduzeća moraju prevladati da bi je uspješno primijenila. Možemo reći da postoje tri razine usluga koje se nadovezuju na proizvode.**Napredna razina**Napredne usluge definirane su ugovornim obvezama koje zahtijevaju sustav proizvoda i usluge (eng. product-service system). Vlasništvo nad servitiziranim proizvodima obično se ne prenosi na kupca već kupac plaća korištenje proizvoda ili plaća po usluzi koju mu pruža resurs.**Srednja razina**Odnosi se na usluge koje se pružaju proaktivno a omogućavaju ih tehnologije kao što su daljinski nadzor i dijagnostika. Riječ je o uslugama koje su prilagođene potrebama pojedinih klijenata.**Osnovna razina**Usluge kao što su popravak, održavanja i sl., koje se pružaju na zahtjev korisnika ili u unaprijed određenim intervalima.**Odjeljak 1.2: Je li za mene?**U prošlosti, servitizacija je uglavnom bila rezervirana za velika poduzeća koja su imala značajne resurse i znanje za razvoj i uvođenje novih usluga. **No, dokazano je da su mikro, mali i srednji poduzetnici sposobni servitizirati svoju ponudu i od toga imati velike koristi**. Velika poduzeća obično mogu lakše napraviti prijelaz na servitizaciju zbog svoje umreženosti i financijskih sredstava, međutim **mikro, mala i srednja poduzeća su agilnija i fleksibilnija stoga lakše mogu prilagoditi svoje poslovanje**. Nadalje, digitalizacija i nove tehnologije dodatno olakšavaju manjim tvrtkama da uspješno iskoristite prednosti servitizacije.  Budući da kupci očekuju dodatne pogodnosti i dugotrajne odnose, poduzeća svih veličina dodaju usluge svojoj ponudi proizvoda. Poduzeća koja iskoriste priliku u pružanju usluga postat će financijski sigurnija i izgraditi snažnije odnose s kupcima.Bez obzira je li riječ o mikro, malim i srednjim ili velikim poduzećima, pobjednici će biti oni koji uspiju dodati različite vrste usluga svojim proizvodima i koji stvore stvarnu vrijednost za svoje kupce.**Primjeri:*** Velika poduzeća:
	+ Kompanija Philips pruža LED **rasvjetu kao uslugu** zračnoj luci Amsterdam-Schiphol korištenjem IoT tehnologija (eng. IoT Internet of Things). Philips prodaje 'svjetlo' zračnoj luci, umjesto proizvoda. Schiphol plaća rasvjetu koju koristi, dok Philips ostaje vlasnik svih svjetala i instalacija.
	+ WashTec isporučuje svoju **tehnologiju pranja automobila putem modela plaćanja po korištenju**, upotpunjenog paketom dodatnih usluga, od opskrbe kemikalijama i redovitog održavanja do popravaka i čišćenja. Osim toga, pruža i podršku pri pokretanju poslovanja u vidu pomoći pri planiranju te analizi konkurencije i lokacije.
* Mikro, mala i srednja poduzeća (MSMEs):
	+ Nizozemsko poduzeće Bundles nudi **kućanske aparate kao uslugu**. U suradnji s proizvođačima opreme, iznajmljuju kućanske aparate poput perilica rublja, i naplaćuju njihovo vrijeme korištenja, potrošnju energije ili resursa, isporučujući funkciju (ili rezultat) umjesto proizvoda.
	+ Hrvatsko poduzeće Alius Grupa prodaje uslugu **potpune brige za upravljanje logističkim lancem u farmaceutskoj industriji** (nadzor transporta i skladištenja lijekova), umjesto prodaje samo opreme za praćenje temperature i vlage.
	+ Hrvatsko poduzeće Ventex umjesto prodaje GPS uređaja za praćenje, pruža **uslugu praćenja lokacije i hitne pomoći za starije osobe.**

**Dio 2: Kako primijeniti servitizaciju u poduzeću?****Odjeljak 2.1: Metodologija inovacija usluga – proces transformacije**Stvaranje i poboljšanje usluga, često nazivano inovacijom usluga ili dizajnom usluga, interdisciplinarni je pristup koji kombinira različite metode i alate. U ovom dijelu upoznat ćete se s **metodologijom inoviranja usluga**, koju je razvila međunarodna grupa poduzetničkih potpornih institucija okupljena u okviru projekta [THINGS+](https://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html), sufinanciranog od strane programa [Interreg Central Europe.](https://www.interreg-central.eu/Content.Node/home.html) Metodologija inoviranja usluga razvijena je posebno za mala i srednja poduzeća (primjenjiva i u mikro poduzećima) i temelji se na sljedećim načelima:* **Lean pristup -** Posebno prilagođen proces servitizacije za mala i srednja poduzeća s ograničenim resursima i mogućnostima
* **Učenje kroz rad** - Alati i metode jednostavni su za primjenu i vrlo učinkoviti u otkrivanju kupaca i definiranju poslovnog modela
* **Unapređenje ponude** - Isporuka punog potencijala ponude vrijednosti kroz poboljšano korisničko iskustvo
* **Dostupna podrška** - Implementacija je podržana materijalima projekta THINGS+ i mrežom stručnjaka

Metodologija inoviranja usluga je koherentna, robusna i operativna metodologija za poboljšanje poduzetničkih vještina za razvoj usluga temeljenih na proizvodima, koja omogućava primjenu servitizacije u 4 faze:* Faza 1 - Identifikacija prilika na temelju postojećih sposobnosti i znanja koja se nalaze unutar poduzeća
* Faza 2 - Identifikacija prilika na temelju vanjskih okolnosti
* Faza 3 - Definiranje plana i upravljanje promjenama
* Faza 4 - Implementacija i komercijalizacija

**Faza 1: Identifikacija prilika za servitizaciju na temelju sposobnosti i znanja koja se nalaze unutar poduzeća – identifikacija prilika „iznutra prema van”**Servitizacija i inovacija omogućena je jasnim **razumijevanjem problema kupaca** koje proizvodi i usluge rješavaju; okolnosti kupnje i korištenja pomažu definirati koju će ponudu (ako postoji) kupci odabrati kao najprikladnije rješenje.Proces identifikacije prilika svojevrsni je proces otkrivanja “druge strane” – strane korisnika i kupaca, njihovih razloga i motivacija. **Promjena perspektive sa proizvoda na kupca** može biti vrlo teška, stoga je za to potreban postepen pristup. U ovoj se fazi radi na razotkrivanju skrivenog znanja i **započinjanju promjene perspektive** – s „fokusiranosti na proizvod” na „fokusiranost na kupca”. Glavni zadatak je utvrditi ponudu (paket proizvoda i usluga) – definirati granice početnog sadržaja projekta servitizacije i **identificirati prilike na temelju postojećeg znanja o kupcima**, tržištima te relevantnim i utjecajnim čimbenicima koji mogu oblikovati konkurentsku poziciju poduzeća.**Faza 1 - Koraci:**1. **Odaberite svoj najperspektivniji proizvod**, procijenite njegovu financijsku relevantnost (utjecaj na prihod) i percipiranu važnost (percepcija koliko je važan za imidž poduzeća)
2. **Identificirajte ključne značajke ponude** koje bi se mogle kategorizirati na temelju toga kako ih korisnici doživljavaju. Upotrijebite mapu obilježja proizvoda ([Product attributes map](https://hbr.org/1996/05/discover-your-products-hidden-potential)) za postupno pomicanje perspektive s proizvoda na kupca
3. **Definirajte glavni(e) problem(e) kupaca (**[**main customer problem(s)**](https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done)**)** Prebacite perspektivu na kupce, ciljani segment za koji poduzeće želi razviti uslugu. Morate imati na umu različite, ali jasno ciljane i dobro definirane kupce. Predlaže se odabrati određenu stvarnu osobu koja "predstavlja" određeni segment kupaca.
4. **Identificirajte elemente svoje ponude vrijednosti**. Nakon definiranja glavnog problema kupca ili posla koji treba obaviti (*Job to be done)*, upotrijebite platno ponude vrijednosti ([*Value Proposition Canvas*](https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas)) kako biste dodatno otkrili kako se vaš proizvod uklapa u potrebe kupca.
5. **Identificirajte sve alternative koje su na raspolaganju kupcu**. Tržišni segment treba definirati problemom koji pojedini proizvodi i usluge rješavaju. Ovaj koncept redefinira percepciju tržišta i uvodi nove i nekonvencionalne konkurente koje treba identificirati. Inicijative servitizacije imaju za cilj otključati prethodno zanemarena ili nedovoljno opslužena tržišta koja nisu bila temeljna tržišta proizvodnih poduzeća.
6. **Usporedite svoju ponudu s alternativama kako biste razumjeli zašto su korisnici odabrali određeno rješenje u određenim okolnostima**. Za potrebe vizualizacije i predviđanja ponašanja kupaca kada se suoče s određenim okolnostima i značajkama ponude (proizvoda) možete koristiti platno strategije ([Strategy Canvas](https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/) ).

**Faza 2: Prilike temeljene na vanjskom okolnostima i novim uvidima – identifikacija prilika "izvana prema unutra".** Identifikacija prilika "izvana-unutra" počinje dodatnim opisom i razumijevanjem ključnih segmenata kupaca te izradom profila korisnika: persone. Cilj je proširiti perspektivu izvan tradicionalnog proizvoda ili demografske perspektive i pokrenuti analizu kupaca na temelju problema koje kupci pokušavaju riješiti i okolnosti u kojima ti problemi postoje. Cilj je opisati kupca na temelju određene osobe – stvarne osobe koja predstavlja segment kupaca.Sljedeći korak je vizualizirati **cijeli ciklus korisničkog iskustva**, od trenutka kada se kod kupca pojavi problem do primjene rješenja. Faze puta mogu biti generičke (priprema, kupnja, isporuka, korištenje, dopune, održavanje, zbrinjavanje) ili preciznije definirane. Nakon definiranja svih faza, slijedi analizira ponašanja kupca u svakoj fazi (definirati što kupac radi-razmišlja-osjeća) kako bi se svako nezadovoljavajuće iskustvo (bolne točke) moglo identificirati i prepoznati kao moguća prilika za razvoj inovativne usluge.Ova faza završava **početnim konceptom servitizacije** koji se temelji na prilikama koje će biti prepoznate kao najperspektivnije i izvedive. U slučaju više mogućnosti, poduzeće će morati donijeti odluku kojoj će se posvetiti, imajući u vidu vlastite sposobnosti, izazove i moguće pozitivne ishode.**Faza 2 - Koraci:**1. **Identificirajte i analizirajte ključne segmente kupaca** ([**customer segments**](https://blog.hubspot.com/service/customer-segmentation)) kako biste postupno pomaknuli percepciju o njima izvan postojećih pretpostavki.
2. Usredotočite se na segmente kupaca koji najviše obećavaju i **napravile profil kupca** ([**customer persona**](https://econsultancy.com/customer-personas/)**)**. Opišite kupca na temelju određene osobe – stvarne osobe koja predstavlja segment kupaca. Ove informacije bi trebale omogućiti da se još preciznije identificira koga ciljati, kada i kako.
3. **Vizualizirajte cijeli ciklus kupčevog putovanja/iskustva** (Mapa putovanja kupca -[**customer’s journey/experience**](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0)**)**, od trenutka kada se pojavi problem kod kupca do primjene rješenja. Analizirajte ga i identificirajte nezadovoljavajuća iskustva (bolne točke) koja se mogu prepoznati kao moguća prilika.
4. **Napravite početni koncept servitizacije** – kratak opis (ili nekoliko njih) nove usluge koja će nadopunjavati proizvod odabran za inicijativu servitizacije. Cilj je identificirati ključne elemente koji su ključni za implementaciju i omogućiti razumijevanje organizacijskih i operativnih promjena koje će biti predviđene tijekom sljedećih koraka.
5. **Razradite novi ciklus kupčevog putovanja/iskustva** (budućeg) korisnika (koristeći alat [**customer journey**](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0)), ovaj put opisujući iskustvo kupca s novom uslugom.

**Faza 3: Promjene u poslovanju i implementacija**U trećoj fazi **poduzeće mora identificirati ključne promjene u načinu na koji će se kupci opsluživati**, te promjene koje treba napraviti u poslovnom modelu i ključnim elementima koji definiraju sposobnosti poduzeća (resursi, procesi i kriteriji/vrijednosti odlučivanja). Možete započeti s revizijom novog (“onoga što će biti”) puta kupca na temelju početnog koncepta servitizacije. Predlaže se da se revidirana Mapa putovanja kupca napravi kao da ne postoje prethodno uspostavljeni odnosi i aktivnosti povezane sa „starom“ Mapom putovanja kupca.Nakon definiranja elemenata vezanih za kupca, treba istražiti perspektivu pouzeća kako bi se definiralo: koje su dodirne točke, na koji način ih organizirati **i koji će biti najprikladniji način podrške novorazvijenoj definiciji kupca**. Sljedeći korak je integracija planiranih promjena u poslovni model. Da bi se to napravilo, poduzeća bi trebala razumjeti postojeće ključne elemente svog poslovnog modela i promjene koje su potrebne. Nakon što se definira postojeći i planirani poslovni model, potrebno je provjeriti preklapanja i razlike.S konceptom servitizacije i transformacijom poslovnog modela treba upoznati sve organizacijske odjele kako bi se dobila procjena učinka implementacije i zahtjeva, troškova, uvjeta isporuke, ograničenja, kapaciteta itd. Ova faza završava **prihvaćanjem nacrta prijedloga servitizacije i njegovog odobrenja od strane višeg menadžmenta poduzeća.****Faza 3 - Koraci:**1. Revidirati/definirati novo (“buduće") putovanje kupca (Mapa putovanja kupca - [**Customer Journey**](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) ) na temelju početnog koncepta servitizacije.
2. **Integrirajte planirane promjene u poslovni model**. Trebali biste razumjeti postojeće ključne elemente poslovnog modela i promjene koje su potrebne. Predlaže se korištenje platna poslovnog modela ([Business Model Canvas](https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas)) kao kontrolne liste za identifikaciju i opis ključnih elemenata postojećeg poslovnog modela (temeljenog na proizvodnji proizvoda) i servitiziranog poslovnog modela.
3. **Napravite detaljan opis razlika i očekivanih promjena** u pogledu resursa, procesa i vrijednosti ([resources, processes and values](https://thebusinessprofessor.com/en_US/mgmt-operations/resources-process-values-framework)).
4. Analizirajte izvedivost prethodno definiranog koncepta servitizacije. Jeste li sposobni upravljati promjenama koje će izazvati?

**Faza 4 - Implementacija i komercijalizacija**Glavni fokus četvrte faze je stvaranje strategije za komercijalizaciju servitiziranog proizvoda koja bi se trebala temeljiti na:* + prethodno definiranim elementima (koncept servitizacije, postojeće sposobnosti poduzeća i portfelj proizvoda, ključni elementi poslovnog modela poput prodajne i distribucijske mreže uključujući postprodajnu podršku, partnerstva itd.),
	+ relevantnim povratnim informacijama i inputima od strane zaposlenika poduzeća
	+ postojećoj strategiji, učinku i upravljanja operacijama
	+ prihvaćanju od strane vlasnika poduzeća/višeg menadžmenta.

**Ključni cilj je razviti ispravnu strategiju komercijalizacije i plan provedbe**. Budući da bi se poduzeća mogla suočiti s mnogim „nepoznanicama“ tijekom implementacije, tradicionalni pristup strateškog upravljanja temeljen na pokazateljima, pragovima i ciljevima nije prikladan. Strogo se preporučuje planiranje vođeno otkrićima (ili pretpostavkama). U ovoj početnoj fazi komercijalizacije mnogo je važnije naučiti što je moguće nego samo postići ono što je planirano.**Faza** **4 - Koraci:**1. **Napravite strategiju implementacije**. Kako bi se izbjegla presložena procedura planiranja i donošenja odluka, predlaže se jednostavan alat za upravljanje strategijom (npr. Strategija na A4 - One Page Strategy). To bi trebalo omogućiti besprijekornu provedbu inicijative servitizacije i njezinu integraciju u širu, već postojeću strategiju.
2. **Napravite popis pretpostavki (**[**list of assumptions**](https://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-assumptions-the-essential-and-missing-element-of-your-strategic-plan/)**) koje proizlaze iz nacrta strategije**. Veliki broj pretpostavki o okruženju, tržištima, kupcima, ali i organizacijskim i individualnim sposobnostima. Upravljanje temeljeno na pretpostavkama omogućuje brži odgovor i bolju prilagodbu što je više u skladu s lean startup razmišljanjem (proces razvoja korisnika) nego tradicionalnim, inertnim pristupom.
3. **Razradite i dokumentirajte ključne provedbene aktivnosti** navedene u strategiji kako biste bolje komunicirali i delegirali razrađene zadatke unutar organizacijske strukture poduzeća.
4. Pratite implementaciju servitizacije i reagirajte na validaciju pretpostavki (je li pretpostavka bila ispravna ili ne).

**Odjeljak 2.2: Ključni alati**

|  |  |
| --- | --- |
| **Koraci faze 1** | **Alati** |
| 1 | Popis proizvoda i usluga s opisanom procjenom financijske i percipirane važnosti |
| 2 | Mapa obilježja proizvoda - [Product attributes map](https://hbr.org/1996/05/discover-your-products-hidden-potential) |
| 3 | Posao/problem kupca - [Job-to-be-done](https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done) |
| 4 | Platno ponude vrijednosti - [Value proposition canvas](https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas) |
| 5 | Popis konkurenata i alternativa (postojeća poduzeća i rješenja koja pomažu kupcu obaviti posao koji treba obaviti - Job-to-be-done. I u vašoj industriji i izvan nje.) |
| 6 | Strateško platno - [Strategy canvas](https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Koraci faze 2** | **Alati** |
| 1 | Segmenti kupaca - [customer segments](https://blog.hubspot.com/service/customer-segmentation) |
| 2 | Profil kupca - [Customer persona](https://econsultancy.com/customer-personas/) |
| 3 | Mapa putovanja kupca - [Customer Journey Map](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) |
| 4 | Obrazac s početnim opisom ideje servitizacije (iskustvo i koristi za kupca, odgovornosti za implementaciju među zaposlenicima) |
| 5 | Mapa putovanja kupca - [Customer Journey Map](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Koraci faze 3** | **Alati** |
| 1 | Mapa putovanja kupca - [Customer Journey Map](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) |
| 2 | Platno poslovnog modela - [Business model canvas](https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas) |
| 3 | Obrazac resursi/procesi/vrijednosti - [RPV framework](https://thebusinessprofessor.com/en_US/mgmt-operations/resources-process-values-framework) |
| 4 | Obrazac s revidiranim opisom ideje servitizacije (iskustvo i koristi za kupca, odgovornosti za implementaciju među zaposlenicima) |

|  |  |
| --- | --- |
| **Koraci faze 4** | **Alati** |
| 1 | Prilagođeni obrazac strategije na A4 (One page strategy) koji se sastoji od opisa uspjeha, ciljeva koji su mjerilo uspjeha i radnji za postizanje ciljeva. |
| 2 | Prilagođeni obrazac s popisom pretpostavki ([list of assumptions](https://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-assumptions-the-essential-and-missing-element-of-your-strategic-plan/)) koje se tiču okruženja/tržišta, poduzeća i zaposlenika |
| 3 | Prilagođeni obrazac s opisom aktivnosti: radnje, odgovorna osoba, očekivani rezultati, sredstva, rokovi,… |

**Odjeljak 2.3: Izazovi za poduzeća*** **Prilagodba poslovnog modela** – u nekim slučajevima potrebno je napraviti velike prilagodbe na operativnoj razini, što može biti izazovno. Neki od procesa koji će se možda trebati promijeniti su logistika, način naplaćivanja, praćenje imovine, korisnička podrška i financije. Jedan od glavnih izazova je organiziranje obrnute logistike što znači da poduzeća moraju izgraditi operativnu strukturu kako bi preuzele svoje proizvode i ponovno ih upotrijebile, obnovile ili reciklirale.
* **Lanac opskrbe mora biti integriran i dobro organiziran** – što treba prilagoditi u suradnji s partnerima u lancu opskrbe. Često je potrebno definirati nove ugovore s partnerima.
* **Određivanje cijene usluge** - određivanje cijene proizvoda je relativno jednostavno, ali je teško znati koliko ćete usluge (u prosjeku) morati pružiti tijekom cijelog vijeka trajanja. Ne smijete pretjerano naplaćivati kupcima niti podcjenjivati vlastite aktivnosti
* **Kupci** – uvjeriti kupce da razmotre novu ponudu s novim modelima plaćanja, ugovorima i odgovornostima može biti veliki izazov. Kupci moraju imati povjerenja da će usluge koje im nudite biti adekvatne.
* **Promjena načina razmišljanja zaposlenika i organizacijska transformacija** - zbog promjene načina funkcioniranja, odnosno prodaje usluga umjesto proizvoda, doći će do otpora dijela zaposlenika koji su do sada bili fokusirani na jednokratne prodajne ciljeve umjesto na dugotrajne. Servitizacija zahtijeva drugačiji prodajni mentalitet i prodajne procese.
* **Brze i nepredvidive promjene u prihodima** - poduzeća bi mogla doživjeti velike promjene u prihodima iz mjeseca u mjesec, posebno ako koriste model plaćanja po upotrebi i imaju velike promjene u intenzitetu pruženih usluga.
* **Proaktivna podrška** - poduzeća će morati djelovati preventivno umjesto reaktivno kako bi smanjila vrijeme zastoja i troškove održavanja, što ponekad zahtijeva razvoj inovativnih koncepata održavanja.

**Dio 3: Zašto servitizacija?****Odjeljak 3.1: Prednosti servitizacije**Mnoge su prednosti uvođenja servitizacije u poduzeće:* Racionalizacija resursa i troškova za poduzeće i kupce
* Dugoročno više prihoda
* Veći tržišni udio i prilika za rast
* Poboljšani odgovori na potrebe kupaca
* Poboljšana inovativnost proizvoda
* Stvaranje novih izvora prihoda
* Stalni ili ponavljajući izvor prihoda
* Povećanje lojalnosti kupaca
* Povećanje konkurentnosti
* Usluga više nije trošak već stvara vrijednost
* Skalabilnost (za bilo koju veličinu poduzeća)
* Poboljšana brzina usvajanja tehnologije

**Odjeljak 3.2: Nove tehnologije u službi servitizacije** **Nove tehnologije igraju važnu ulogu u primjeni servitizacije** i pružanju inovativnih usluga. Ove tehnologije omogućuju nove načine integracije proizvoda i usluga i stvaranje dodane vrijednosti za kupce, a istovremeno i učinkovitije korištenje resursa od strane poduzeća. Servitizacija potiče digitalizaciju MMSP-a stvaranjem novih tokova prihoda na temelju digitaliziranih proizvoda i maksimizira potencijal novih tehnologija. Tehnologije poput Interneta stvari (IoT), senzora, RFID-a, mrežnih i komunikacijskih tehnologija, analitike podataka, svemirskih tehnologija, aditivne proizvodnje itd. mogu biti uključene u pružanje usluga temeljenih na proizvodima na različite načine i na različitim razinama zrelosti usluge. Primjeri inovativnih usluga koje su omogućene novim tehnologijama:* **Dijagnostika i prediktivno održavanje -** korištenje kombinacije hardverskih i softverskih tehnologija za predviđanje budućeg stanja proizvoda kako bi se reagiralo na kvarove ili ih spriječilo,
* **Daljinska komunikacija** povećava razmjenu podataka kako bi se kontrolirao proizvod, povećala njegova autonomija i pružile nove usluge vođene podacima,
* **Mobilni uređaji** koji omogućuju bolju komunikaciju s korisnicima, podatke u stvarnom vremenu i učinkovito planiranje resursa,
* **Praćenje korištenja** omogućuje poduzećima da bolje razumiju kako se njihovi proizvodi koriste, kako bi mogle razviti personalizirane usluge i zajednički stvarati vrijednost s kupcima.

Svaka interakcija u digitalnom svijetu generira podatke koji omogućuju stvaranje novih usluga i prihoda. Nove tehnologije generiraju više podataka, au isto vrijeme nove potrebe kupaca tjeraju poduzeća da usvoje nove tehnologije kako bi im bolje služile i davale dodanu vrijednost. U svakom slučaju, servitizacija je proces koji ubrzava usvajanje novih tehnologija.Nova tehnologija 🡪 Novi podaci 🡪Nove usluge – **novi izvor prihoda!**Nova tehnologija 🡨 Novi standard 🡨 Nove potrebe kupacaOvisno o razini povezanosti proizvoda, usluge temeljene na podacima svrstavaju se u jednu od 4 razine zrelosti:1. Reaktivne
2. Preventivne
3. Prediktivne
4. Proaktivne

**Odjeljak 3.3: Put prema održivosti** Kontinuirani rast globalnog stanovništva i gospodarstva rezultira sve većom potražnjom za energijom i drugim resursima. Iako su učinkovite tehnologije dostupne i njihove ekonomske koristi su jasne, postoje različite prepreke koje sprječavaju njihovu primjenu, poput visokih početnih troškova. Ciljevi održivosti zahtijevaju uvođenje ovih tehnologija i rješenja koja su skupa i složena za isporuku, a u tome servitizirani poslovni modeli igraju značajnu ulogu. **Optimiziranjem cijelog lanca vrijednosti, servitizacija dovodi do učinkovitijeg iskorištavanja resursa i poboljšane potrošnje energije.**Servitizacija kao inovativni poslovni model ima implikacije ne samo za poduzeća koja se njime bave, već i šire društvene implikacije. Na primjer, u lancu opskrbe hranom, **servitizacija potiče uvođenje novih tehnologija** i različitih partnera, čineći proizvodnju hrane učinkovitijom, sigurnijom i dostupnijom.**Kružno gospodarstvo je također pokretač servitizacije**. U isporuci servitiziranog proizvoda postoji motivacija za ponovnu upotrebu, recikliranje i produljenje životnog ciklusa proizvoda budući da su optimizirani za dužu upotrebu i isporuku rezultata. Dizajn servitiziranog proizvoda sagledava cijeli životni ciklus proizvoda, racionalizirajući njegovu upotrebu kako bi se postigao željeni rezultat. Poduzeća koja dizajniraju proizvod odgovorna su za isporuku, korištenje, uslugu i učinkovitost u dužem vremenskom razdoblju. U kontekstu servitizacije, gdje poduzeće zadržava vlasništvo i odgovornost za proizvode, postoji motivacija da se optimizira njihova upotreba i slijede načela kružnog gospodarstva. |
| **Sadržaj u natuknicama** |
| [summary of the contents in bullet points]* Servitizacija je transformacija proizvoda ili resursa u usluge, odnosno prodaja rješenja umjesto samo proizvoda.
* Servitizacija je prilika i za mikro, mala i srednja poduzeća jer su agilnija i fleksibilnija u prilagođavanju svojeg poslovanja
* Metodologija inoviranja usluga prikladan je način za mikro, mala i srednja poduzeća da kreiraju inovativne usluge temeljene na proizvodima.
* Primjenjuje se u 4 faze, vodeći mikro, mala i srednja poduzeća kroz postupak otkrivanja kupaca i dizajna željenih usluga.
* Servitizacija donosi značajne koristi i poduzećima i njihovim kupcima.
* Servitizacija potiče digitalizaciju MMSP stvaranjem novih izvora prihoda temeljenih na digitaliziranim proizvodima te maksimizira potencijal novih tehnologija
* Servitizacija dovodi do učinkovitijeg iskorištavanja resursa i racionalnije potrošnje energije.
 |
| **5 unosa u pojmovnik** |
| [5 glossary entries with a brief description]**Servitizacija** – proces inovacija koji se poslovanja temeljena na proizvodima nadopunjavaju inovativnim uslugama.**Sustav proizvoda-usluga** – poslovni model gdje se vrijednost isporučuje u kohezivnoj kombinaciji proizvoda i usluga.**Poslovni model** – opis načina na koji organizacija stvara, isporučuje i dobiva vrijednost.**Ponuda vrijednosti** – koristi za kupce koje je tvrtka obećala isporučiti**Kružno gospodarstvo** – model gospodarstva koji uključuje dijeljenje, ponovnu upotrebu i recikliranje postojećih materijala i proizvoda kako bi se produžio njihov životni ciklus i uhvatilo se u koštac s globalnim izazovima kao što su klimatske promjene, gubitak bioraznolikosti, otpad i onečišćenje. |
| **Bibliografija i daljnje reference** |
| [sources and references of the contents; format of the reference: link; please use only relevant sources, do not cite 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/> |
| **Pet pitanja za samoprocjenu s višestrukim izborom**Nakon završetka procjene sa 75% točnih odgovora, korisnici će moći generirati prilagođenu potvrdu opohađanju i potvrdu o završetku | **Pitanje 1. Servitizacija je transformacija:**Opcija a: Resursa u proizvodeOpcija b: Usluga u proizvodeOpcija c: Proizvoda u uslugeOpcija d: Kupaca u partnere**Točan odgovor: c: Proizvoda u usluge****Pitanje 2. Servitizacije je primjenjiva:** Opcija a: Samo u EuropiOpcija b: Samo u malim poduzećimaOpcija c: Samo u ribarstvuOpcija d: U poduzećima svih veličina**Točan odgovor: d: U poduzećima svih veličina****Pitanje 3. Things+ metodologija inoviranja usluga ima:**Opcija a: 2 glavne fazeOpcija b: 4 glavne fazeOpcija c: 6 glavnih fazaOpcija d: 8 glavnih faza**Točan odgovor: b: 4 glavne faze****Pitanje 4. Alat koji detaljno bilježi korisničko iskustvo je:**Opcija a: Strategija na A4Opcija b: Platno poslovnog modelaOpcija c: Mapa putovanja kupcaOpcija d: Popis konkurenata**Točan odgovor: c: Mapa putovanja kupca****Pitanje 5. Servitizacija doprinosti optimiziranju:**Opcija a: Korištenja resursaOpcija b: Potrošnje energijeOpcija c: Životnog ciklusa proizvodaOpcija d: Sve navedeno**Točan odgovor: d: Sve navedeno** |
| **Povezani materijali** | [related material - field is to indicate the name of the ppt file that accompanies the file, so that when IWS uploads the materials to the backoffice, they are sure that they are uploading the correct files]RESTART\_PR3\_6. Servitization HR |
| **Povezani linkovi** | <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 u YouTube formatu (neobavezno)** | <https://www.youtube.com/watch?v=jiXOGlzPeBY&t=8s&ab_channel=AVOvidea> |