**Tréningový materiál**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Názov** | | Servitizácia - premena produktov na služby |
| **Kľúčové slová** | | servitizácia, inovácia služieb, dizajn služieb, inovácia obchodného modelu, digitalizácia |
| **Autor** | | STEP RI |
| **Jazyk** | | Slovenský |
| **Tréningová oblasť** | | |
| **x** | Inovácie & Servitizácia | |
| **x** | Digitálna Transformácia | |
|  | Lokalizácia | |
| **x** | Udržateľnosť | |
| **Kompetencie a zručnosti podľa ESCO** | | |
| * Prierezové zručnosti a kompetencie   + Sociálne a emočné zručnosti   + Kritické myslenie   + Analytické myslenie   + Riešenie problémov   + Manažment seba samého   + Podnikový manažment   + Adaptabilita   + Odolnosť   + Kreativita   + Networking   + Iniciatíva   + Flexibilita   + Otvorenosť   + Pochopenie komplexnosti   + Spolupráca   + Empatia   + Inovácie   + Vodcovstvo / Leadership * Zručnosti   + Technologické zručnosti   + Marketing produktu   + Digitálny marketing   + Digitálne zručnosti   + Komunikácia   + Spolupráca   + Emocionálna inteligencia      * Znalosti   + Podnikový manažment   + Online vzdelávanie   + Reklama   + Cloud computing   + Big dáta   + E-commerce   + Umelá inteligencia   + IoT (Internet vecí)   + Digitálna gramotnosť   + Kybernetická bezpečnosť   + Data mining a dátové analýzy   + Udržateľnosť   + Well-being   + Klimatická zmena   + Riadenie sociálnych médií | | |
| **Upútavka** | | |
| Vedeli ste, že transformáciou produktov na služby môžete zlepšiť svoje podnikanie? Pridaním služieb do svojho podnikania zameraného na produkty môžete svojim zákazníkom poskytnúť požadovaný výsledok a vytvoriť nové zdroje príjmov. Všetky druhy spoločností môžu profitovať zo servitizácie tým, že ponúknu služby, ktoré doplnia ich tradičné produkty, ako je údržba, správa vozového parku, prenájom, optimalizácia zdrojov, rôzne možnosti platieb za používanie produktov/služieb, atď.  Získajte informácie o servitizácii s cieľom inovovať svoj obchodný model, lepšie reagovať na trhové trendy, zlepšiť reakcie na potreby zákazníkov a dlhodobo získavať vyššie príjmy. | | |
| **Ciele / výsledky vzdelávania** | | |
| Po prejdení modulu budete:   * rozumieť základným fundamentom servitizácie. * vedieť ako postupovať pri servitizácii produktov vo vašej spoločnosti. * poznať nástroje a metódy, ktoré podporujú proces servitizácie. * vedieť identifikovať obchodné príležitosti vyplývajúce z nových technológií. | | |
| **Popis** | | |
| Servitizácia je inovačný proces v podnikaní, ktorý spočíva v transformácii podnikania založeného na produktoch na podnikanie založené na službách prostredníctvom vývoja systému „produkt – služba“, čo umožňuje podnikateľom lepšie prispôsobiť svoje riešenie potrebám zákazníka a zlepšiť svoje podnikanie. V tomto module sa dozviete, ako zlepšiť podnikanie pomocou zavádzania servitizácie. Zoznámite sa s metodikou inovácie služieb projektu Things+, ktorá je špeciálne prispôsobená na pomoc mikropodnikom, malým a stredným podnikom založeným na produktoch pri navrhovaní a zavádzaní inovatívnych služieb. | | |
| **Zoznam výhod pre podnikateľov** | | |
| ✓ Služba už nie je nákladom, ale tvorcom hodnoty  ✓ Škálovateľnosť (pre akúkoľvek veľkosť spoločnosti)  ✓ Potenciálne vyšší príjem (a možnosť rastu)  ✓ Racionalizácia zdrojov a výdavkov pre spoločnosť aj jej zákazníkov  ✓ Zvýšenie lojality zákazníkov | | |
| **Obsah usporiadaný do 3 úrovní** | | |
| **Modul: Servitizácia - premena produktov na služby**  **Kapitola 1: Čo je servitizácia?**  **Sekcia 1.1: Úvod**  Servitizácia je transformácia **produktov alebo zdrojov na služby**. Predstavuje tak predaj služieb namiesto samotných produktov s cieľom poskytnúť zákazníkom požadovaný výsledok a vytvoriť nové zdroje príjmov, čím sa vaše podnikanie primárne orientuje na riešenia širších potrieb zákazníkov.  Známymi príkladmi sú napríklad **Netflix a Spotify, ktoré poskytujú médiá ako službu**, namiesto toho, aby si zákazníci kupovali CD, DVD a pod. V oblasti strojárstva je to napríklad **spoločnosť Rolls-Royce, ktorá dodáva leteckým spoločnostiam energiu za hodinu** namiesto predaja motorov. Spoločnosť **HILTI predáva balík služieb, ktoré umožňujú maximálne využitie náradia**, namiesto toho, aby predávala len náradie pre staveniská.  **Všetky druhy spoločností môžu profitovať zo servitizácie** tým, že ponúknu služby, ktoré doplnia ich tradičné produkty, ako je údržba, správa vozového parku, prenájom, optimalizácia zdrojov, rôzne možnosti platieb za používanie produktov/služieb, atď.  V tomto module sa naučíte čo je to servitizácia, aké výhody prináša a aké výzvy musia spoločnosti prekonať, aby ju prijali.  **Môžeme povedať, že existujú 3 úrovne služieb, ktoré dopĺňajú produkty.**  **Pokročilé**  Pokročilé služby sú definované zmluvnými dohodami, ktoré vyžadujú systém produkt - služba. Vlastníctvo servitizovaného tovaru sa zvyčajne neprevádza na zákazníka, preto zákazník platí za používanie výrobku alebo za jednotku služby podľa množstva použitých zdrojov.  **Stredne pokročilé**  Pokročilé služby sú definované zmluvnými dohodami, ktoré vyžadujú systém produkt - služba. Vlastníctvo servitizovaného tovaru sa zvyčajne neprevádza na zákazníka, preto zákazník platí za používanie výrobku alebo za jednotku služby podľa množstva použitých zdrojov.  **Základné**  Služby ako oprava, generálna oprava a podpora majetku, ktoré sa poskytujú na žiadosť zákazníka alebo s pevne stanovenou frekvenciou.  **Sekcia 1.2: Je servitizácia pre mňa?**  Tradične boli iniciatívy v oblasti servitizácie vyhradené pre veľké spoločnosti, ktoré mali značné znalosti a zdroje na vývoj a zavádzanie nových služieb. **Ukázalo sa však, že aj mikro, malé a stredné podniky (MMSP) sú schopné servitizovať svoju ponuku a výrazne z toho profitovať**. Napriek tomu, že väčšie spoločnosti sú zvyčajne schopné prejsť na servitizáciu ľahšie vďaka svojej sieti kontaktov a rozpočtu, významné príležitosti existujú aj pre **MMSP práve pre ich agilitu a flexibilitu pri zmene podnikateľského modelu**. Zároveň vďaka digitalizácii a využitiu nových technológií dokážu výhody servitizácie aplikovať rýchlejšie.  Keďže zákazníci neustále očakávajú nové výhody a dlhodobé vzťahy s dodávateľmi, spoločnosti všetkých veľkostí pridávajú služby do svojej ponuky produktov. Tie spoločnosti, ktoré využívajú príležitosti v oblasti servitizácie sa stanú finančne bezpečnejšími a vybudujú silnejšie vzťahy so zákazníkmi.  Či už ide o MMSP alebo veľké spoločnosti, víťazmi sa stanú tí, ktorým sa podarí pridať k svojim produktom rôzne druhy služieb a ktorí vytvoria pridanú hodnotu pre svojich zákazníkov.  **Príklady:**   * Veľké spoločnosti: * Elektronická spoločnosť Philips poskytuje letisku Amsterdam-Schiphol **LED osvetlenie ako službu** rozšírenú o pripojenie k internetu vecí. Spoločnosť Philips predáva letisku namiesto svietidiel samotné "svetlo". Schiphol platí za svetlo, ktoré používa, zatiaľ čo Philips zostáva vlastníkom všetkých svietidiel a inštalácií. * Spoločnosť WashTec dodáva svoju **technológiu umývania automobilov prostredníctvom modelu platby za používanie**, ktorý je doplnený o balík ďalších služieb, od dodávok čistiacich prostriedkov a pravidelnej údržby, až po opravy a čistenie areálu. * MMSP: * Holandská spoločnosť Bundles ponúka **domáce spotrebiče ako službu**. V spolupráci s výrobcami zariadení prenajímajú domáce spotrebiče, ako sú práčky,. Poplatky si účtujú za čas ich používania, spotrebu energie alebo zdrojov. * Chorvátska spoločnosť Alius Grupa predáva **služby komplexnej starostlivosti o riadenie logistického reťazca v lekárni** (monitorovanie prepravy a skladovania liekov), namiesto toho, aby predávala len zariadenia na monitorovanie teploty a vlhkosti. * Chorvátska spoločnosť Ventex predáva **službu monitorovania polohy a núdzovej reakcie** pre starostlivosť o starších namiesto predaja zariadení určených na lokalizáciu.   **Kapitola 2: Ako implementovať servitizáciu vo vašej spoločnosti?**  **Sekcia 2.1: Metodika inovácií služieb – proces transformácie**  Tvorba a zlepšovanie kvality ponúkaných služieb, často označované ako inovácie služieb alebo dizajn služieb, je interdisciplinárny prístup, ktorý kombinuje rôzne metódy a nástroje z rôznych odborov. V tejto časti modulu sa zoznámite s **Metodikou inovácie služieb**, ktorú vyvinula medzinárodná skupina organizácií na podporu podnikania združených v rámci [projektu THINGS+](https://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html), spolufinancovaného z programu [Interreg Central Europe](https://www.interreg-central.eu/Content.Node/home.html).  **Metodika inovácie služieb** je vyvinutá špeciálne pre MSP (použiteľná aj v mikropodnikoch) a je definovaná nasledovne:   * **Štíhly prístup -** Špeciálne prispôsobený proces servitizácie pre MSP s obmedzenými zdrojmi a schopnosťami * **Učenie sa praxou** – Nástroje a metódy sú ľahko použiteľné a veľmi účinné pri objavovaní zákazníkov a navrhovaní obchodných modelov * **Zlepšovanie ponuky** – Dosiahnutie plného potenciálu hodnotovej ponuky prostredníctvom lepšej zákazníckej skúsenosti * **Dostupná podpora** – Implementáciu podporujú odborné a vzdelávacie materiály projektu THINGS+ a sieť vyškolených odborníkov   Metodika inovácie služieb je ucelená, robustná a funkčná metodika na zlepšenie zručností podnikateľov v oblasti vývoja služieb založených na produktoch, ktorá im umožní realizovať servitizáciu v 4 fázach:   * Fáza 1 - Identifikácia príležitostí na základe existujúcich schopností a znalostí spoločnosti * Fáza 2 - Identifikácia príležitostí na základe externého vývoja * Fáza 3 - Návrh plánu a riadenie zmien * Fáza 4 **-** Implementácia a komercializácia   **Fáza 1: Identifikácia príležitostí na základe existujúcich schopností a znalostí spoločnosti – identifikácia príležitostí „zvnútra”**  Servitizácii a inováciam predchádza jasné pochopenie **potrieb zákazníkov.**  Proces identifikácie trhových príležitostí je akýmsi procesom objavovania „druhej strany“ – strany používateľov a kupujúcich, ich konania a motivácie. **Môže byť veľmi ťažké prestať sa sústrediť na produkt a začať analyzovať potreby zákazníka.**  **à Analyzovať hlavné produkty a aktíva spoločnosti**  V tejto fáze ide o získavanie nových znalostí a **zmeny a perspektívy – z „orientácie na produkt“ na „orientáciu na zákazníka“.**      Hlavnou úlohou je objasniť ponuku (balík produktov a služieb) – definovať hranice východiskového obsahu projektu servitizácie a **identifikovať príležitosti na základe existujúcich znalostí o zákazníkoch**, trhoch a relevantných a vplyvných faktoroch, ktoré môžu formovať konkurenčnú pozíciu spoločnosti.  **Fáza 1 – Odporúčané kroky**   * **Vyberte si najperspektívnejší produkt**, zhodnoťte jeho finančný význam (vplyv na príjem) a vnímanú dôležitosť (vnímanie toho, nakoľko je dôležitý pre imidž spoločnosti). * **Identifikujte kľúčové vlastnosti ponuky, ktoré by sa dali kategorizovať na základe toho, ako ich zákazníci vnímajú.** Použite [Mapu atribútov produktu](https://hbr.org/1996/05/discover-your-products-hidden-potential) na postupný posun pohľadu z produktu na otázky týkajúce sa zákazníka. * **Definujte** [**hlavné problémy zákazníka**](https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done)**!** Presuňte perspektívu na zákazníkov, cieľový segment, pre ktorý sa spoločnosť snaží vyvinúť službu. Pri tomto kroku treba mať na pamäti rôznych, ale hlavne cieľových zákazníkov. Navrhovanou technikou je vybrať konkrétnu reálnu osobu, ktorá „reprezentuje“ konkrétny segment. * **Identifikujte prvky svojej hodnotovej ponuky.** Po definovaní hlavného problému zákazníka alebo *Práce, ktorú treba vykonať,* použite [*Value Proposition Canvas*](https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas) pre pochopenie toho, ako váš produkt zodpovedá potrebám zákazníka. * **Identifikujte všetky alternatívy, ktoré má zákazník k dispozícii.** Trhový segment by mal byť definovaný problémom, ktorý konkrétne produkty a služby riešia. Tento koncept nanovo definuje vnímanie trhu a zavádza nových a netradičných konkurentov, ktorí by mali byť identifikovaní. Iniciatívy servitizácie majú za cieľ odblokovať predtým ignorované alebo nedostatočne obsluhované trhy, ktoré predtým nepredstavovali cieľové trhy spoločnosti. * **Porovnajte svoju ponuku s alternatívami, aby ste pochopili, prečo si zákazníci za určitých okolností vybrali to ktoré konkrétne riešenie.** Pomocou nástroja [Strategy Canvas](https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/) môžete vizuálne pochopiť a predpovedať správanie zákazníkov pri ich konfrontácii s konkrétnymi okolnosťami a vlastnosťami ponuky (produktu).   **Fáza 2: Príležitosti na základe externého vývoja a nových poznatkov – identifikácia príležitostí “zvonku“**  Identifikácia príležitostí “zvonku” začína dodatočným opisom a pochopením kľúčových segmentov zákazníkov a vytvorením **profilu zákazníka: persóny**. Cieľom je rozšíriť perspektívy nad rámec tradičnej produktovej alebo demografickej perspektívy a iniciovať analýzu zákazníkov založenú na základe problémov, ktoré sa zákazníci snažia vyriešiť, a okolností za ktorých tieto problémy existujú. Cieľom je opísať zákazníka na základe konkrétnej osoby – reálneho človeka, ktorý reprezentuje daný segment zákazníkov.  Ďalším krokom je vizuálne zachytiť **celý cyklus zákazníckej skúsenosti** od momentu, keď sa objaví problém až po aplikáciu riešenia. Etapy cyklu môžu byť všeobecné (príprava, nákup, doručenie, používanie, doplnky, údržba, likvidácia) alebo presnejšie definované. Po definovaní všetkých etáp by sa malo analyzovať správanie zákazníkov (definovať, čo zákazník robí – myslí - cíti), aby bolo možné identifikovať všetky neuspokojivé skúsenosti (pain points) a rozpoznať ich ako možnú príležitosť na vývoj inovatívnej služby.  **à Upozorniť na potreby zákazníkov**  Táto fáza končí počiatočnou **koncepciou** **servitizácie** založenou na príležitostiach, ktoré budú uznané za najsľubnejšie a uskutočniteľné. V prípade viacerých možností sa bude musieť spoločnosť rozhodnúť, ktorej z nich sa bude venovať, pričom bude mať na pamäti svoje vlastné možnosti, výzvy a možné zisky.  **Fáza 2 – Odporúčané kroky:**   * **Identifikujte a analyzujte kľúčové** [**segmenty zákazníkov**](https://blog.hubspot.com/service/customer-segmentation) s cieľom postupne zmeniť ich vnímanie nad rámec existujúcich predpokladov. * Zamerajte sa na najsľubnejší segment zákazníkov a **vytvorte** [**zákaznícku persónu**](https://econsultancy.com/customer-personas/)**.** Opíšte zákazníka na základe konkrétnej osoby – reálneho človeka, ktorý reprezentuje daný segment zákazníkov. Tieto informácie by mali umožniť presnejšie určenie, na koho, kedy a ako sa zamerať. * **Vizuálne zachyťte celý cyklus** [**cesty/zážitku zákazníka**](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0), od momentu, kedy sa problém objavil až po aplikáciu riešenia. Analyzujte ho a identifikujte neuspokojivé skúsenosti (pain points), ktoré možno rozpoznať ako možnú príležitosť. * **Vytvorte počiatočný koncept servitizácie –** stručný opis (alebo niekoľko opisov) novej služby, ktorá bude doplnená k vybranému produktu na iniciatívu servitizácie. Cieľom je identifikovať kľúčové prvky, ktoré sú rozhodujúce pre implementáciu a umožniť porozumenie organizačných a operatívnych zmien, ktoré sú predpokladané v nasledujúcich krokoch. * Vypracujte **Novú (budúcu)** [**cestu zákazníka**](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) (použitím navrhnutého nástroja), tentoraz s opisom skúseností zákazníka s novou službou.   **Fáza 3: Zmena a návrh implementácie**  V tretej fáze **musí spoločnosť identifikovať kľúčové zmeny v spôsobe obsluhy zákazníkov** a v tom, ako by sa mal zmeniť obchodný model a kľúčové prvky, ktoré definujú schopnosti spoločnosti (zdroje, procesy a rozhodovacie kritériá/hodnoty). Môžete začať s revíziou novej („budúcej“) cesty zákazníka na základe počiatočnej koncepcie servitizácie. Navrhuje sa, aby sa revidovaná Cesta zákazníka vytvorila od začiatku – akoby neexistovali žiadne predtým vytvorené vzťahy a činnosti súvisiace so „starou“ cestou zákazníka.  Po definovaní cieľovej skupiny zákazníka, spoločnosť následne zadefinuje: zodpovednú osobu a kontaktný bod za spoločnosť v rámci danej služby a spôsob oslovenia a **podpory** **novovytvoreného zákazníka**. Ďalším krokom je integrácia plánovaných zmien do obchodného modelu. Aby to spoločnosti dokázali, mali by pochopiť exitujúce kľúčové prvky svojho obchodného modelu, ako aj zmeny, ktoré sú potrebné. Ďalej je potrebné identifikovať rozdiely a prieniky pôvodného a nového obchodného modelu.  **à Navrhnúť novú službu založenú na produkte**  **Fáza 3 – Odporúčané kroky:**   * **Revidujte/definujte nové („budúce“)** [**Cesty zákazníka**](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) na základe pôvodného konceptu servitizácie. * **Začleňte plánované zmeny do obchodného modelu.** Mali by ste pochopiť existujúce kľúčové prvky obchodného modelu aj zmeny, ktoré sú potrebné. Navrhovaný postup je použiť [Business Model Canvas](https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas) ako kontrolný zoznam na identifikáciu a opis kľúčových prvkov existujúceho obchodného modelu (založeného na výrobe produktov) aj servitizovaného obchodného modelu. * **Vytvorte detailný popis rozdielov a očakávaných zmien** z hľadiska [zdrojov, procesov a hodnôt](https://thebusinessprofessor.com/en_US/mgmt-operations/resources-process-values-framework). * **Znovu si prejdite predtým definovaný koncept servitizácie z hľadiska uskutočniteľnosti.** Ste schopní realizovať zmenu?   **Fáza 4 - Zmena a návrh implementácie**  Hlavným cieľom štvrtej fázy je vytvorenie stratégie pre komercializáciu servitizovaného produktu. **Hlavným cieľom je vypracovanie spoľahlivej stratégie komercializácie a plánu jej realizácie.** Keďže spoločnosti môžu počas implementácie čeliť viacerým „neznámym“, tradičný prístup k strategickému riadeniu založený na ukazovateľoch, prahových hodnotách a cieľoch nie je vhodný. Dôrazne sa odporúča plánovanie na základe zistení (alebo predpokladov). V tejto počiatočnej fáze komercializácie, je oveľa dôležitejšie dozvedieť sa, čo je možné, než len dosiahnuť to, čo bolo naplánované.  à **Predstaviť novú službu**  **Fáza 4 – Odporúčané kroky:**   * **Vytvorte implementačnú stratégiu.** Aby sa predišlo veľmi komplexnému plánovaniu a rozhodovaniu, navrhuje sa jednoduchý nástroj na riadenie stratégie (napr. One Page Strategy). Mal by umožniť bezproblémovú implementáciu servitizačnej iniciatívy a jej integráciu do komplexnejšej, už existujúcej stratégie. * **Vytvorte** [**zoznam predpokladov**](https://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-assumptions-the-essential-and-missing-element-of-your-strategic-plan/) **ktoré vyplývajú z návrhu stratégie.** Veľké množstvo predpokladov týkajúcich sa prostredia, trhov, zákazníkov, ale aj organizačných a individuálnych schopností. Riadenie na základe predpokladov umožňuje rýchlejšie reagovať a lepšie sa prispôsobovať, čo je viac v súlade s myslením „štíhleho“ startupu (proces vývoja zákazníka) ako tradičný, interný prístup. * **Vypracujte a zdokumentujte kľúčové implementačné aktivity** vypracované v rámci stratégie na lepšiu komunikáciu a delegovanie rozpracovaných úloh v organizačnej štruktúre spoločnosti. * Monitorujte implementáciu iniciatívy servitizácie a reagovanie na overovanie predpokladov.   **Sekcia 2.2: Kľúčové nástroje, ktoré sa majú používať**   |  |  | | --- | --- | | **Kroky fázy 1** | **Nástroje** | | 1 | Zoznam produktov a služieb s opísaným hodnotením finančnej a vnímanej dôležitosti | | 2 | [Mapa atribútov produktu](https://hbr.org/1996/05/discover-your-products-hidden-potential) | | 3 | [Práca, ktorá sa má vykonať](https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done) | | 4 | [Value proposition canvas](https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas) | | 5 | Zoznam konkurentov (Existujúcich spoločností a ich riešení pre zákazníka - v odvetví ale aj mimo neho.) | | 6 | [Strategy canvas](https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/) |  |  |  | | --- | --- | | **Kroky fázy 2** | **Nástroje** | | 1 | Zoznam [zákazníckych segmentov](https://blog.hubspot.com/service/customer-segmentation) | | 2 | [Zákaznícka persóna](https://econsultancy.com/customer-personas/) | | 3 | [Mapa cesty zákazníka](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) | | 4 | Prispôsobený formulár s úvodným popisom myšlienky servitizácie (skúsenosti a výhody pre zákazníka, zodpovednosti za implementáciu medzi zamestnancami) | | 5 | [Mapa cesty zákazníka](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) |  |  |  | | --- | --- | | **Kroky fázy 3** | **Nástroje** | | 1 | [Mapa cesty zákazníka](https://columbiaroadcom.medium.com/why-and-how-to-create-a-customer-journey-map-download-free-template-b832a614cbe0) | | 2 | [Business model canvas](https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas) | | 3 | [RPV framework](https://thebusinessprofessor.com/en_US/mgmt-operations/resources-process-values-framework) | | 4 | Prispôsobený formulár s upraveným popisom myšlienky servitizácie (skúsenosti a výhody pre zákazníka, zodpovednosti za implementáciu medzi zamestnancami) |  |  |  | | --- | --- | | **Kroky fázy 4** | **Nástroje** | | 1 | Prispôsobený Formulár One Page Strategy, ktorý pozostáva z opisu úspechu, cieľov, ktoré sú merateľom úspechu a opatrení na dosiahnutie cieľov | | 2 | Prispôsobený formulár so [zoznamom predpokladov](https://iveybusinessjournal.com/publication/strategic-assumptions-the-essential-and-missing-element-of-your-strategic-plan/) týkajúci sa prostredia/trhu, spoločnosti a zamestnancov | | 3 | Prispôsobený formulár s opisom činnosti: opatrenia, zodpovedná osoba, očakávané výsledky, zdroje, deadline,… |   **Sekcia 2.3: Výzvy pre spoločnosť**   * **Úpravy obchodného modelu** – v niektorých prípadoch je potrebné vykonať rozsiahle úpravy na prevádzkovej úrovni, čo môže byť náročné. Procesov, ktoré môže byť potrebné zmeniť, sa týkajú napríklad logistiky, fakturácie a zberu dát, sledovania aktív, služieb zákazníckej podpory a financií. Jednou z hlavných výziev je **organizácia spätnej logistiky**, čo znamená, že spoločnosti musia vybudovať prevádzkovú štruktúru na spätný odber svojich výrobkov a ich opätovné použitie, renováciu alebo recykláciu. * **Dodávateľský reťazec** musí byť **integrovaný a dobre organizovaný** - to sa musí uskutočniť v spolupráci s partnermi dodávateľského reťazca. Často sú potrebné nové zmluvy s dodávateľmi. * **Určenie ceny služby** - určiť cenu výrobku je pomerne jednoduché, ale zistiť, koľko služieb (v priemere) budete musieť poskytnúť počas celej životnosti, je ťažké. * **Zákazníci –** presvedčiť zákazníkov, aby zvážili novú ponuku so súvisiacimi novými platobnými modelmi, zmluvami a povinnosťami, môže byť veľkou výzvou. Zákazníci musia mať istotu, že služby, ktoré im ponúkate, budú adekvátne. * **Zmena myslenia zamestnancov a organizačná transformácia** - v dôsledku zmeny spôsobu fungovania, t. j. predaja služieb namiesto produktov, sa vyskytne odpor niektorých zamestnancov, ktorí boli doteraz zameraní na jednorazové predajné ciele namiesto dlhodobého zapojenia zákazníkov. Servitizácia si vyžaduje inú mentalitu predaja a iné predajné procesy. * **Rýchle a nepredvídateľné zmeny v príjmoch** - spoločnosti by mohli zaznamenať veľké zmeny v príjmoch z mesiaca na mesiac, najmä ak používajú model platby za používanie a dosahujú značné zmeny v intenzite poskytovaných služieb. * **Proaktívna podpora** - spoločnosti budú musieť konať preventívne, aby minimalizovali prestoje a náklady na údržbu, čo si niekedy vyžaduje vývoj inovatívnych koncepcií údržby.   **Kapitola 3: Prečo servitizácia?**  **Sekcia 3.1: Výhody servitizácie**  Napriek výzvamu pre spoločnosť, ktorá zavádza servitizáciu, existuje množstvo výhod, o ktoré by sa mali spoločnosti usilovať:   * Lepšia reakcia na trhové trendy ako outsourcing a riadenie aktív * Racionalizácia zdrojov a výdavkov pre spoločnosť aj jej zákazníkov * Dlhodobo vyššie príjmy * Väčší podiel na trhu a možnosť rastu * Proaktívna reakcia na potreby zákazníkov * Inovovanie produktov * Budovanie nových zdrojov príjmov * Stály alebo opakujúci sa tok príjmov * Rastúca lojálnosť zákazníkov * Stanovenie vyšších prekážok pre konkurenciu * Služba už nie je náklad ale tvorca hodnoty * Škálovateľnosť (pre akúkoľvek veľkosť spoločnosti) * Lepšie tempo zavádzania technológií   **Sekcia 3.2: Nové technológie ako nástroj servitizácie**  **Nové technológie zohrávajú dôležitú úlohu pri umožňovaní servitizácie** a inovatívnych služieb vo všeobecnosti. Tieto technológie umožňujú nové spôsoby integrácie produktov a služieb a vytváranie pridanej hodnoty pre zákazníkov a zároveň efektívnejšie využívanie zdrojov zo strany spoločnosti. **Servitizácia podporuje digitalizáciu** MMSP vytváraním nových zdrojov príjmov na základe digitalizovaných produktov a maximalizuje potenciál nových technológií. Technológie ako internet vecí, senzory, vysokofrekvenčná identifikácia (RFID), sieťové a komunikačné technológie, dátová analýza, vesmírne technológie, aditívna výroba atď., môžu byť zapojené do poskytovania produktových služieb rôznymi spôsobmi a úrovňami pokročilosti služieb. Niektoré zaujímavé aspekty inovatívnych služieb, ktoré umožňujú nové technológie, sú:   * + **Diagnostika & prediktívna údržba** predstavuje použitie kombinácie hardvérových a softvérových technológií na predpovedanie budúceho stavu výrobku s cieľom reagovať na poruchy, alebo im predchádzať,   + **Komunikácia na diaľku** zvyšujúca výmenu dát s cieľom kontrolovať produkt, zvýšiť jeho autonómiu a poskytovať nové služby založené na dátach,   + **Mobilné zariadenia** umožňujúce lepšiu komunikáciu so zákazníkmi, dáta v reálnom čase a efektívne plánovanie zdrojov,   + **Monitorovanie spotreby**, ktoré umožňuje spoločnostiam lepšie pochopiť, ako sa ich produkty používajú, aby mohli vyvíjať personalizované služby a spoluvytvárať hodnotu so zákazníkmi.   Každá interakcia v digitálnom svete generuje pre spoločnosť dáta, ktoré môžu byť nástrojom pre tvorbu nových služieb vytvárajúcich príjmy. Nové technológie generujú viac dát, a zároveň nové potreby zákazníkov nútia spoločnosti zavádzať nové technológie, aby zefektívnili procesy a poskytovali pridanú hodnotu. Tak či onak, servitizácia je proces, ktorý zvyšuje mieru prijatia nových technológií.  Nová technológia à Nové dáta à Nové služby – **nové predaje!**  Nová technológia ß Nový štandard ß Nové potreby zákazníkov  V závislosti od úrovne prepojenia produktu patrí služba založená na dátach do jednej zo 4 úrovní vyspelosti:   * Reaktívne * Preventívne * Prediktívne * Proaktívne   **Sekcia 3.3: Cesta k udržateľnosti**  Neustály rast svetovej populácie a hospodárstva vedie k rastúcemu dopytu po energii a iných zdrojoch. Hoci sú k dispozícii účinné technológie a ich ekonomický prínos je zrejmý, existujú rôzne prekážky, ktoré bránia ich implementácii, ako napríklad vysoké počiatočné náklady. Ciele udržateľnosti si vyžadujú zavedenie týchto technológií a riešení, ktorých realizácia je nákladná a zložitá, a práve tu zohrávajú významnú úlohu servitizované obchodné modely. **Optimalizáciou celého hodnotového reťazca vedie servitizácia k efektívnejšiemu využívaniu zdrojov a vyššej energetickej efektivite, a tak prispieva k environmentálnej výkonnosti.**  Servitizácia ako inovatívny obchodný model má dopady nielen pre spoločnosti, ktoré sa do nej zapájajú, ale má aj širšie spoločenské dôsledky. Napríklad v potravinovom dodávateľskom reťazci **servitizácia podporuje zavádzanie nových technológií** a rôznych partnerstiev, vďaka čomu je výroba potravín efektívnejšia, bezpečnejšia a dostupnejšia.  **Obehový charakter je tiež hnacou silou servitizácie**. Pri dodávaní servitizovaného výrobku existuje motivácia k opätovnému použitiu, recyklácii a predĺženiu životného cyklu výrobku, pretože sa optimalizuje na dlhšie používanie. Pri navrhovaní servitizovaného výrobku sa hľadí na celý životný cyklus výrobku, racionalizuje sa jeho používanie s cieľom dosiahnuť želaný výsledok. Spoločnosti, ktoré navrhujú výrobok, sú zodpovedné za dodávku, používanie, servis a efektívnosť počas dlhšieho obdobia. **V kontexte servitizácie, keď si spoločnosť ponecháva vlastníctvo a zodpovednosť za výrobky, je motivovaná optimalizovať ich používanie a presadzovať zásady** [**obehového hospodárstva**](https://circular-slovakia.sk/)**.** | | |
| **Obsah v bodoch** | | |
| * Servitizácia je premena produktov alebo zdrojov na služby, teda predaj riešení namiesto produktov. * Servitizácia je tiež príležitosťou pre MMSP pretože sú agilnejšie a flexibilnejšie pri zmenách modelu podnikania. * Metodika inovácie služieb je pre MMSP vhodný spôsob vytvárania inovatívnych služieb založených na produktoch. * Zavádza sa v 4 fázach, ktoré vedú MMSP cez objavenie zákazníka a návrh želanej služby. * Servitizácia prináša značné výhody pre spoločnosti aj ich zákazníkov. * Servitizácia podporuje digitalizáciu MMSP vytváraním nových zdrojov príjmov na základe digitalizovaných produktov a maximalizuje potenciál nových technológií. * Servitizácia vedie k efektívnejšiemu využívaniu zdrojov a vyššej energetickej efektívnosti, a preto zvyšuje environmentálnu výkonnosť. | | |
| **5 slovníkových pojmov** | | |
| **Servitizácia** - inovačný proces zmeny podnikania zameraného na produkty, na podnikanie zamerané na inovatívne služby.  **Systém produkt - služba** - obchodný model, v ktorom sa hodnota poskytuje v ucelenej kombinácii produktov a služieb.  **Obchodný model** - opis spôsobu vytvárania, poskytovania a zachytávania hodnoty organizácie.  **Hodnotová ponuka** - výhody pre zákazníkov, ktoré spoločnosť sľubuje dodať.  **Obehové hospodárstvo** - model hospodárstva, ktorý zahŕňa zdieľanie, opätovné používanie a recykláciu existujúcich materiálov a výrobkov s cieľom predĺžiť ich životný cyklus a riešiť globálne výzvy, ako sú zmena klímy, strata biodiverzity, odpad a znečistenie. | | |
| **Bibliografia a ďalšie odkazy** | | |
| 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/> | | |
| **Päť kvízových otázok s možnosťou výberu odpovede**  Po dokončení kvízu s minimom 75 % správnych odpovedí si budú môcť používatelia vygenerovať personalizovaný certifikát o účasti a absolvovaní tréningu. | | **Otázka 1. Servitizácia je transformácia:**  Možnosť a: Zdrojov na produkty  Možnosť b: Služieb na produkty  Možnosť c: Produktov na služby  Možnosť d: Zákazníkov na partnerov  **Správna možnosť: c: Produktov na služby**  **Otázka 2. Servitizácia je aplikovateľná:**  Možnosť a: Iba v Európe  Možnosť b: Iba v malých spoločnostiach  Možnosť c: Iba v rybárskom priemysle  Možnosť d: V spoločnostiach všetkých veľkostí  **Správna možnosť: d: V spoločnostiach všetkých veľkostí**  **Otázka 3. Metodológia inovácie služieb Things+ má:**  Možnosť a: 2 hlavné fázy  Možnosť b: 4 hlavné fázy  Možnosť c: 6 hlavných fáz  Možnosť d: 8 hlavných fáz  **Správna možnosť: b: 4 hlavné fázy**  **Otázka 4. Nástroj, ktorý detailne zachytáva skúsenosť zákazníka je:**  Možnosť a: One page strategy  Možnosť b: Business model canvas  Možnosť c: Mapa cesty zákazníka  Možnosť d: Zoznam konkurentov  **Správna možnosť: c: Mapa cesty zákazníka**  **Otázka 5. Servitizácia optimalizuje:**  Možnosť a: Iba používanie zdrojov  Možnosť b: Iba spotrebu energie  Možnosť c: Iba životný cyklus produktu  Možnosť d: Všetky spomenuté  **Správna možnosť: d: Všetky spomenuté** |
| **Súvisiaci materiál** | | RESTART\_PR3\_6. Servitization |
| **Referenčné odkazy** | | <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 vo formáte Youtube** | | <https://www.youtube.com/watch?v=jiXOGlzPeBY&t=8s&ab_channel=AVOvidea> |