



PORTAFOGLIO DI STRUMENTI CHIAVE PER LA SERVITIZZAZIONE DELLE IMPRESE MANIFATTURIERE CENTRO EUROPEE

FASI 3-4-5

D.T1.2.4

Version 1

6 2018





Indice

1. Fase 3: Progetto di cambiamento e attuazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.1. Tela del Modello Commerciale.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2. Quadro dei Processi e dei Valori delle Risorse - esteso con le tendenze, i requisiti e i risultati del cambiamento previsti	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3. Mappa Culturale	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. Fase 4: Attuazione e commercializzazione della servitizzazione del prodotto.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1. One Page Strategy	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2. Elenco delle Ipotesi	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3. Attività di attuazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
3. Fase 5: Attuazione di servitizzazione del prodotto - internazionale.....	19



1. Fase 3 - Progetto di cambiamento e attuazione

La prima parte di questo documento contiene una serie di strumenti da utilizzare durante la terza fase di attuazione della Metodologia per la servitizzazione delle PMI manifatturiere elaborata nel corso del progetto THINGS+.

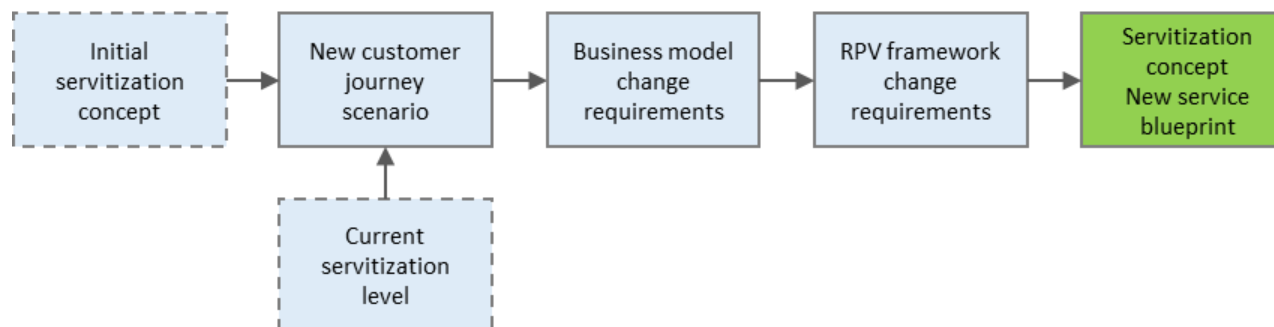
Alcuni degli strumenti e dei metodi sono già stati utilizzati nei passaggi precedenti - in questa fase, quei medesimi strumenti non vengono utilizzati per analizzare ma per progettare e immaginare il nuovo stato, gli elementi di servitizzazione e anche per pianificare il cambiamento da attuare.

La Fase 3 della Metodologia è molto meno prescrittiva e i passaggi suggeriti dovrebbero creare una piattaforma metodologica dove ogni azienda costruirà il proprio progetto di servitizzazione in base alle proprie abitudini e capacità di gestione.

Gli strumenti della terza fase dovrebbero sostenere le aziende durante l'elaborazione del progetto di servitizzazione e di comprensione dei cambiamenti che l'impresa (modello commerciale, organizzazione e capacità in generale) dovrà affrontare per metterlo in atto.

Gli strumenti saranno utilizzati per identificare brevemente le principali sfide e per creare il progetto del servizio durante il terzo seminario (o in alternativa durante una consulenza individuale). Si prevede che le imprese proseguiranno l'elaborazione dettagliata del progetto di servitizzazione durante una fase di "compiti a casa" (il livello dello sforzo e dell'impegno dell'azienda in certe mansioni possono variare a causa delle diverse abitudini gestionali e organizzative).

Workshop No. 3 or 1on1 consulting



Homework (support and mentoring)



Figura 1 Flusso di lavoro della terza fase della Metodologia per la servitizzazione

2. Strumenti chiave della Fase 3

2.1. Business Model Canvas

Il Business Model Canvas è usato come lista di controllo per identificare gli elementi chiave del modello commerciale - la logica nel creare, consegnare e catturare il valore. Lo scopo principale è la descrizione del modello commerciale (BM) esistente e l'identificazione degli elementi che saranno cambiati o aggiunti.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 3 - Seminario

Il Business Model Canvas è uno strumento utilizzato per lo sviluppo di nuovi modelli commerciali o la documentazione di quelli esistenti. È una tabella visiva con elementi che descrivono la proposta di valore di un'impresa, l'infrastruttura, i clienti e le finanze. Aiuta le imprese ad allineare le loro attività illustrando potenziali di scambio.

La tela può essere utilizzata per descrivere, progettare, sfidare e orientare il modello commerciale. Funziona in collaborazione con la Tela della Proposta di Valore e altri strumenti e processi strategici di gestione ed esecuzione. Il Business Model Canvas fu inizialmente proposto da Alexander Osterwalder in base al suo precedente lavoro sul Modello Commerciale di Ontologia. Il lavoro e la tesi di Osterwalder propongono un modello di riferimento unico basato sulle somiglianze di una vasta gamma di concettualizzazioni del modello commerciale. Con il suo schema del progetto di modello commerciale, un'impresa può facilmente descrivere il proprio modello commerciale.

Il modello è molto utilizzato tra gli imprenditori per l'innovazione del modello commerciale. Fondamentalmente, offre tre cose:

- **Concentrazione:** gli utenti di BMC migliorano la loro concentrazione su ciò che sta guidando il commercio (e cosa non è al centro e di intralcio)
- **Flessibilità:** è molto più facile modificare il modello e provare le cose (da una prospettiva di pianificazione) con qualcosa che si trova su una pagina singola
- **Trasparenza:** è molto più facile capire il modello commerciale ed essere molto più propensi ad acquistare grazie alla vista quando è disposta su una singola pagina.



Il Business Model Canvas può essere stampato su una grande superficie in modo che gruppi di persone possano iniziare a disegnare e discutere insieme gli elementi del modello commerciale con note post-it o evidenziatori sulla scheda. È uno strumento concreto che favorisce la comprensione, la discussione, la creatività e l'analisi. È distribuito da Strategyzer AG con la licenza Creative Commons e può essere utilizzato senza restrizioni per la modellazione commerciale.

Il Business Model Canvas è disponibile anche in formato software basato su Internet.

Ulteriori fonti:

- Stickdorn, M.; Schnaider, J.; et al.: This is service design thinking, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2011
- <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- <http://thetoolkitproject.com/tool/business-model-canvas#sthash.Yi3aD81z.dpbs>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas#Application
- <https://strategyzer.com/books/business-model-generation>
- <https://www.youtube.com/user/businessmodeltv/featured>

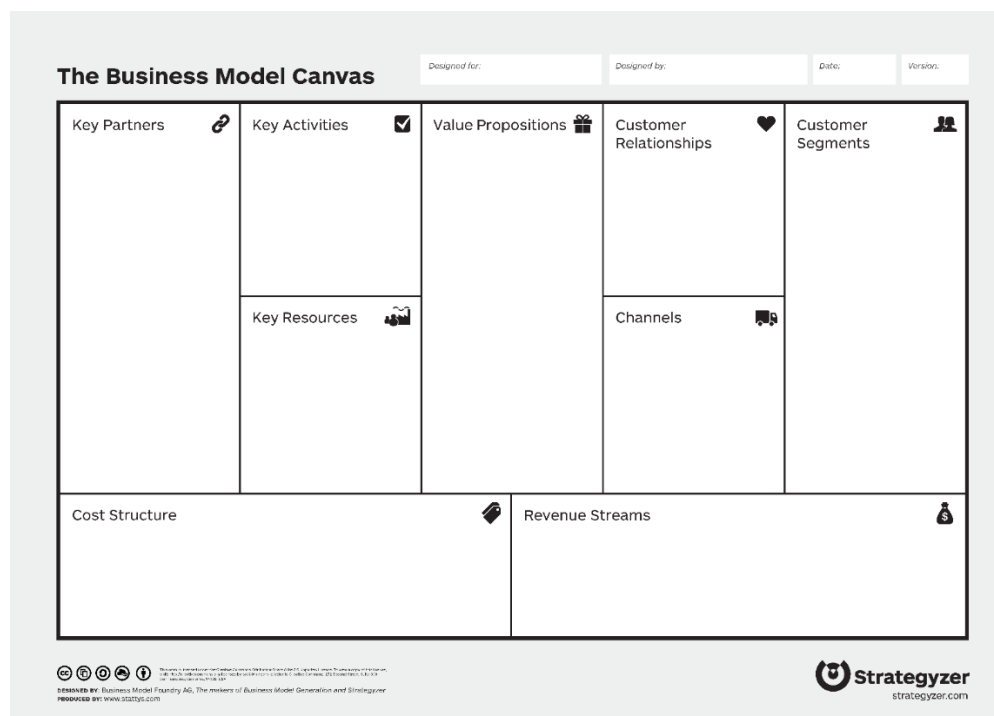


Figura 2 Esempio della Business Model Canvas (fonte: strategyzer.com)

2.2. Quadro dei Processi e dei Valori delle Risorse - esteso con le tendenze, i requisiti e i risultati del cambiamento previsti

Se già definito (durante la fase iniziale), il quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore) sarà valutato attraverso la prospettiva del cambiamento che è previsto.

Se non lo è già, deve essere eseguita una descrizione iniziale delle risorse, dei processi e dei valori dell'impresa che dovrebbero essere svolti. Lo scopo principale è definire quali elementi cambieranno e descrivere il cambiamento e i risultati previsti. Ulteriore conoscenza su tendenze e forze esterne è suggerita ma facoltativa.



Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 3 - Seminario

Il quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore) è uno strumento utilizzato di fronte a cambiamenti necessari per capire se l'organizzazione è capace o incapace di affrontare la sfida e attuare l'innovazione. Una descrizione più dettagliata dello strumento può essere trovata nel *Portafoglio di strumenti chiave per la servitizzazione di imprese manifatturiere basate su prodotti CE- Fase 1*.

Tre classi di fattori influenzano ciò che un'organizzazione può e non può fare: le sue risorse, i suoi processi e i suoi valori. Quando si chiede che tipo di innovazioni sono le loro organizzazioni ed è probabile che non siano in grado di attuare con successo, si può apprendere molto sulle capacità classificando le risposte in queste tre categorie. La sintesi degli elementi che costituiscono questi tre fattori è fornita nella tabella seguente e potrebbe aiutare nella valutazione di ciascuna categoria per vedere se esiste la possibilità di cambiare il modello commerciale e l'introduzione di valore aggiunto alla proposta tramite il servizio.

Termine	Definizione	Cosa cercare
Risorse	Cose a cui ha accesso l'impresa - che può comprare o vendere, costruire o distruggere	<ul style="list-style-type: none"> • Beni materiali: Persone, tecnologia, prodotti, stato patrimoniale, attrezzatura, rete di distribuzione • Beni intangibili: Capitale umano (formazioni dei dipendenti, competenze acquisite), marchi, conoscenza acquisita
Processi	Modo di condurre il commercio (competenze) - modi stabiliti con i quali le imprese trasformano le risorse in prodotti o servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Problemi difficili che conosciamo, che l'azienda ha ripetutamente risolto nel tempo • Processi tipici: Assunzione e formazione, sviluppo del prodotto, produzione, pianificazione e bilancio di previsione, ricerca di mercato, distribuzione delle risorse
Valori	Determinante di priorità (motivazione) - i criteri in base ai quali vengono prese le decisioni di prioritizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modello commerciale: <ul style="list-style-type: none"> – Modo in cui l'impresa fa soldi (ad es., mix dei ricavi di vendita a entrate del servizio postvendita) – Struttura dei costi – Dimensioni e aspettative di crescita • Storia delle decisioni di investimento: ciò che è stato prioritizzato in passato



Ulteriori fonti:

- Christensen, M. C.; Anthony, S.D.; Roth, E.A.: Seeing what's next, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA, 2004
- Christensen, Clayton M. "Assessing Your Organization's Innovation Capabilities." Leader to Leader, no. 21 (summer 2001): 27-37.



Elementi di commercio importanti o critici	
<p>Risorse</p> <p>Cose a cui ha accesso l'impresa - che può comprare o vendere, costruire o distruggere, materiali o intangibili</p>	
<p>Processi</p> <p>Modo di condurre il commercio (competenze) - modi stabiliti con i quali le imprese trasformano le risorse in prodotti o servizi</p>	
<p>Valori</p> <p>Determinante di priorità (motivazione) - i criteri in base ai quali vengono prese le decisioni di prioritizzazione</p>	



2.3. Mappa Culturale

L'attuale cultura incentrata sui prodotti può seriamente limitare l'attuazione e la commercializzazione dell'iniziativa di servitizzazione. L'introduzione di nuovi elementi e valori diversi può causare interruzioni nelle abitudini operative dell'impresa e nei modelli comportamentali degli impiegati. Al fine di mantenere la sinergia all'interno dell'organizzazione, tutti i principali cambiamenti causati dalla servitizzazione dovrebbero essere compresi, gestiti e comunicati ai dipendenti e alle parti interessate.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 3 - Seminario - Facoltativo

La Mappa Culturale è un quadro scalabile per lo sviluppo della cultura dei dipendenti e dell'organizzazione. Si concentra in modo mirato sull'idoneità della cultura e sviluppo del dipendente e dell'organizzazione. Aiuta a costruire imprese meglio funzionanti e guida attraverso molti agenti (parti interessate) e risorse umane interagenti e in concorrenza.

La Mappa Culturale aiuta a progettare, comunicare ed attuare in modo sistematico una cultura organizzativa più felice e sveglia che i dipendenti effettivamente adottano. Può essere utilizzato per mappare uno stato esistente o desiderato. La Mappa Culturale amplifica la rispettiva integrità e accettabilità della cultura.

La Mappa Culturale utilizza evidenze, leve, valori e ipotesi per aiutare a gestire gli scambi tra agilità ed efficienza, allo stesso modo viene analizzata l'adattabilità tra autonomia autodeterminante e controllo di ascesa. È usato per progettare e sviluppare la cultura aziendale per emergere e gestirne la crescita. Può essere usato per comunicare la cultura desiderata internamente o esternamente attraverso prototipi rappresentativi progettati in collaborazione. È uno strumento scalabile eccezionale per la comunicazione e l'eccellenza.

Ulteriori fonti:

- <http://thetoolkitproject.com/tool/the-culture-map#sthash.spDg3akq.8iuZjDIQ.dpbs>
- <https://www.flickr.com/photos/davegray/8589974232>
- <https://vimeo.com/250726459>



The Culture Map ^{Beta}

A change management tool

Designed for:

Designed by:

Date:

Version:

Outcomes

Outcomes are tangible results, often expressed in terms of time and money.

What results are we seeing?
What happens because of our behavior?
What are we getting done?
What is the impact?

Behaviors

Behaviors are specific, concrete, tangible and observable.

What does a great day here look like?
What does a terrible day here look like?
How do we do things around here?
What is a specific example of a typical behavior?
How would you describe it as a scene in a movie?
Can you tell a story about a typical pattern of behavior?
How does that make you feel?

Enablers and blockers

Enablers enable behaviors, blockers block behaviors.

Some are formal and explicit, like rules, incentives, and procedures.

Others are informal and implicit, like unwritten rules, habits, and routines.

Why do we behave in the way that we do?
What causes or influences our behaviors?
What are leaders saying or doing that enable these behaviors?
How are people rewarded for their behaviors (both positive and negative)?
How does the physical workspace enable certain behaviors?
What needs are being met by these behaviors?
What blocks us from behaving differently?
What are the unwritten rules?
What habits or routines are easy to change? Why?

Copyright: Strategyzer AG and Dave Gray, 2015

Strategyzer

Figura 3 Esempio della Mappa Culturale (fonte: <https://strategyzer.com>)



3. Fase 4 -Attuazione e commercializzazione della servitizzazione del prodotto

Questo capitolo contiene una serie di strumenti da usare durante la quarta fase del processo di servitizzazione, che si concentra sulla commercializzazione del prodotto servitizzato.

La strategia per la messa sul mercato del nuovo offering verrà formulata in base ai risultati delle attività precedenti e al concetto di servitizzazione elaborato dall'impresa. Elementi del processo di servitizzazione dovrebbero essere incorporati nella gestione strategica dell'impresa.

Per questo scopo saranno usati due strumenti contemporaneamente, la Strategia di Una Pagina e l'Elenco delle Ipotesi. E' facoltativo l'uso di un terzo strumento chiamato Modulo descrittivo delle fasi di implementazione .

La somma dei tre strumenti compilati rappresenta il "Piano di attuazione del progetto pilota di servitizzazione".



3.1. One Page Strategy

Poiché le iniziative di servitizzazione potrebbero avere effetto su molti aspetti dei risultati dell'impresa, è importante un qualche tipo di allineamento della strategia. Al fine di evitare una pianificazione e una procedura decisionali troppo complesse, la One Page Strategy viene proposta come uno strumento di gestione della strategia semplice ma potente.

Dovrebbe consentire l'attuazione senza interruzioni dell'iniziativa di servitizzazione e la sua integrazione in una strategia più ampia, già esistente.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 4 - Seminario

La One Page Strategy è un modo efficace per creare un piano strategico che sia breve (una pagina), chiaro, semplice, fattibile e misurabile. Il processo di redazione della Strategia One Page è applicabile anche quando si pianificano progetti e si sviluppano strategie per gruppi di lavoro, dipartimenti, piccole imprese, artigianato o associazioni.

Il processo di creazione della One Page Strategy si basa su due semplici domande: Cosa? e Come?, rispettivamente "Cos'è il Successo?" e "Come Lo Realizziamo?". La struttura della One Page Strategy è composta da due sezioni principali destinate a essere riempite con riferimenti che forniscono risposte a queste domande. La sezione Cosa? contiene blocchi riguardanti il Successo e gli Obiettivi, mentre la sezione Come? contiene blocchi riguardanti Strategie e Attività.

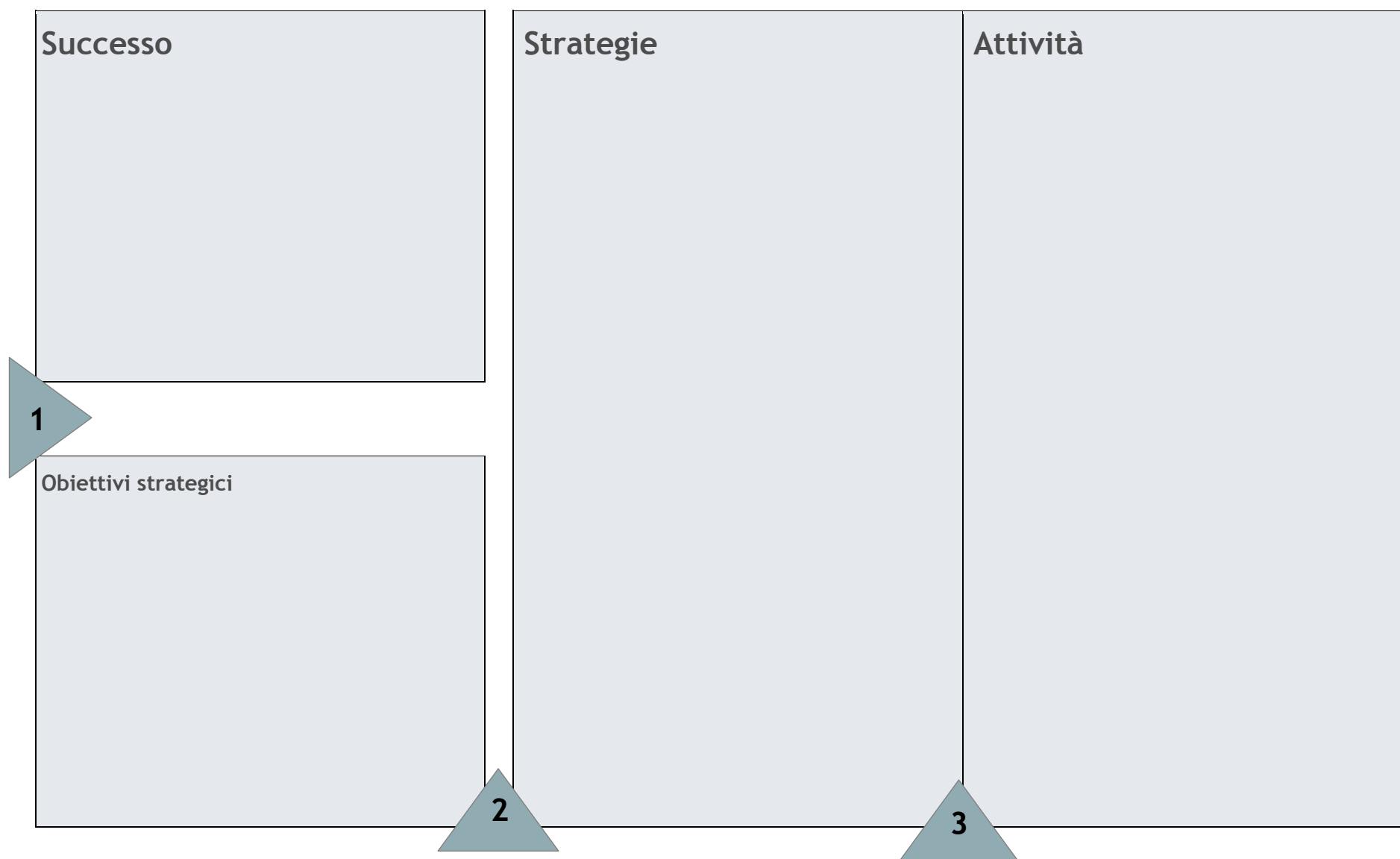
Una Strategia di Una Pagina è un modo efficace per fare un piano strategico che è:

- Breve - proprio su una pagina
- Chiara e semplice - facile da capire, spiegare e vedere l'unione tra il piano e l'attività
- Fattibile e misurabile - ciascuna attività di attuazione ha una persona responsabile, scadenza e indicatore di risultato.

Il processo implica prendere alcune decisioni difficili: limitare la descrizione del successo in una frase, scegliere alcuni obiettivi chiave, elencare ciò che dobbiamo fare e ciò che non faremo, il tutto con l'obiettivo di concentrarci su quelle idee, lavori e strategie che portano successo.

Ulteriori fonti:

- <http://www.step.uniri.hr/portfolio/strategija-na-a4/>
- <https://www.slideshare.net/dragon.hr/strategija-na-a4-predavanje-2009>





3.2. Elenco delle Ipotesi

Un risultato della One Page Strategy è un gran numero di ipotesi riguardanti l'ambiente, i mercati, i clienti ma anche le capacità organizzative e individuali. Un management basato sulle ipotesi consente una risposta più rapida e una capacità di adeguamento migliore che è più in linea con il pensiero di avvio snello (processo di sviluppo del cliente) rispetto all'approccio tradizionale inerte.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 4 - Seminario

Il seguente modulo può essere usato per descrivere e documentare le ipotesi che si presumono durante l'elaborazione della strategia. Le ipotesi sono costruite attorno all'ambiente dell'impresa, alle sue capacità e risorse e alle persone responsabili di particolari azioni ed elementi del processo di servitizzazione.



Ipotesi su:

1. Ambiente	2. Impresa	3. Persone



3.3. Attività di Attuazione

Durante o dopo la creazione della One Page Strategy e l'Elenco delle Ipotesi, è possibile eseguire un'ulteriore elaborazione e documentazione delle mansioni per ciascuna attività di attuazione. Questi moduli possono essere utilizzati per l'ulteriore elaborazione delle attività chiave di attuazione redatte nella One Page Strategy e anche per comunicare e delegare meglio mansioni elaborate all'interno della struttura organizzativa dell'impresa.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 4 - Seminario

Il modulo fornito può essere utilizzato per documentare le attività di implementazione al fine di specificare il flusso di lavoro, le responsabilità, le risorse necessarie, i tempi e i risultati previsti. Le attività vengono documentate rispondendo alle seguenti domande:

1. Descrizione breve: Cos'è importante e deve essere fatto?
2. Chi è responsabile?
3. Quali risultati si aspettano e come tracciarli (misurarli)?
4. Cronologia e scadenza per gli obiettivi?
5. Quali risorse occorrono (e quando)?



Strategia:	Attività:
Descrizione Attività/logica:	
Persona(e) Responsabile(i)	Risultati previsti
Risorse	Cronologia/Scadenze



4. Fase 5 - Internazionalizzazione del nuovo offering

La quarta e la quinta fase del processo di servitizzazione sono meno prescrittive e specifiche del caso. Gli esperti devono adattare il loro approccio a ciascuna PMI (Piccola Media Impresa), pertanto il tutoraggio individuale sarà più spesso applicato al posto dei gruppi di lavoro, soprattutto per la quinta fase.

Non ci sono strumenti specifici suggeriti da usare per il supporto all'internazionalizzazione durante la quinta fase, poiché le attività per raggiungere mercati internazionali con il nuovo offering (prodotto servitizzato) possono essere già incluse nella strategia di commercializzazione redatta durante la quarta fase.

Nel caso in cui le attività di internazionalizzazione non fossero state definite nella fase precedente, gli stessi strumenti (One Page Strategy, Elenco delle ipotesi e Modulo descrittivo delle fasi di implementazione) possono essere ri-utilizzati concentrandosi esclusivamente sull'internazionalizzazione (trasformazione dei canali di distribuzione, scalabilità della forza lavoro, specificità culturali del mercato di arrivo e l'eventuale attuazione di nuove tecnologie (ICT).

Questa fase è basata su interazioni individuali e ulteriori impegni di internazionalizzazione effettuati dall'impresa.