



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

## FASE 2

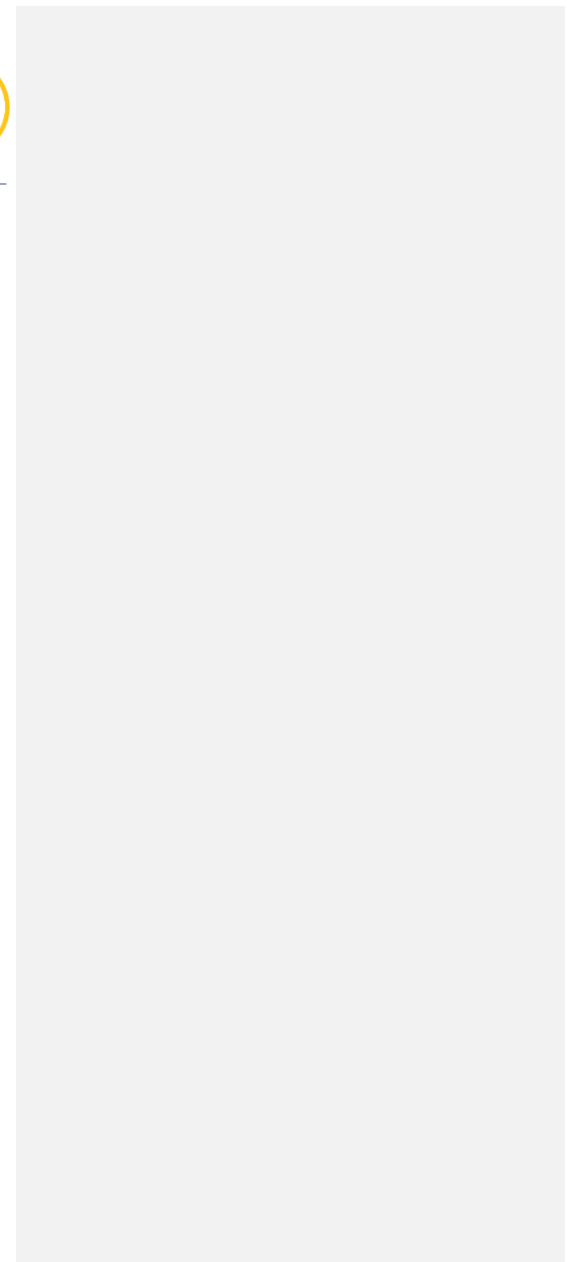
---

D.T1.2.4

Version 1

6 2018

---





## Indice

1. Fase 2 - Opportunità basate su sviluppi esterni e nuove informazioni (dall'esterno all'interno) .....	2
2. Strumenti chiave della Fase 2.....	4
2.1. Elenco delle categorie dei clienti e descrizione(i).....	4
2.2. Cliente Soggetto (per categoria) .....	6
2.3. Percorso(i) del Cliente (per categoria) .....	11
2.4. Mappa delle utilità dell'acquirente (Blue Ocean Strategy) .....	15
2.5. Opportunità di servitizzazione - dall'esterno all'interno .....	18
2.6. Opportunità Prioritarie (Prospettive dell'Impresa) .....	21
2.7. Concetto di servitizzazione .....	23



## 1. Fase 2 - Opportunità basate su sviluppi esterni e nuove informazioni (dall'esterno all'interno)

Questo documento contiene una serie di strumenti da usare durante la seconda fase di attuazione della Metodologia per la servitizzazione THINGS+.

Alcuni di questi strumenti e metodi saranno usati durante il secondo seminario con le PMI partecipanti all'Azione Pilota, mentre altri saranno usati dalle imprese in autonomia nel periodo successivo al secondo seminario. Le imprese saranno istruite su come usare questi strumenti per l'autovalutazione e la raccolta di dati e saranno supportate da un mentore messo a disposizione dai partner del progetto THINGS+.

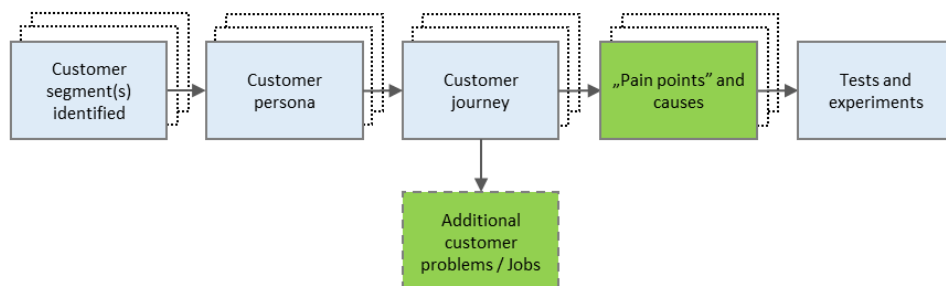
Questa seconda fase di attuazione comporta un'analisi più approfondita del cliente target e del problema che sta cercando di risolvere. Lo scopo è quello di portare le PMI manifatturiere, per quanto possibile, ad adottare una diversa prospettiva, basata sul cliente, che permette di riconoscere le opportunità di servitizzazione di maggior valore.

A questo scopo, dopo il secondo seminario, alle aziende viene assegnato l'utilizzo di strumenti per documentare e valutare nuove informazioni basate sull'interazione diretta con la loro categoria di clienti.

Il flusso di lavoro della seconda fase è presentato nello schema seguente.



## Workshop No. 2 or 1on1 consulting



## Homework (support and mentoring)

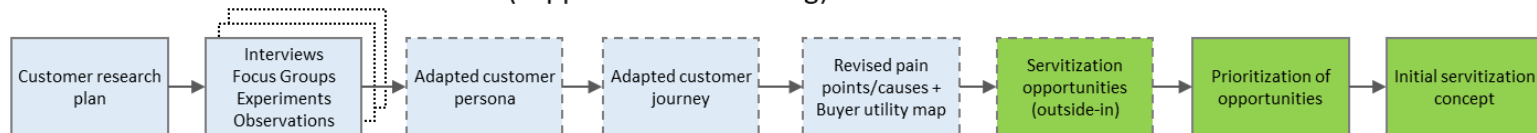


Figura 1 Flusso di lavoro della seconda fase della Metodologia per la servitizzazione



## 2. Strumenti chiave della Fase 2

### 2.1. Elenco delle categorie dei clienti e descrizione(i)

**Le imprese dovrebbero identificare le categorie dei clienti e quindi spostare gradualmente la loro percezione oltre le ipotesi esistenti. Le caratteristiche demografiche, sociali e di altro tipo delle categorie dei clienti dovrebbero essere documentate per capire dove trovarle e a chi mirare e anche come adattare l'offerta servitizzata.**

<b>Linee guida per l'attuazione:</b>	<b>D.T1.3.1 - Fase 2 - Seminario</b>
--------------------------------------	--------------------------------------

Questo strumento serve da integrazione alla descrizione del problema del Cliente / Lavori da fare. La segmentazione del cliente è la pratica di dividere un cliente di base in gruppi di individui con caratteristiche o somiglianze comuni in un modo specifico (età, sesso, interessi, abitudini, reddito), che possono quindi essere identificati con una specifica proposta di valore. La segmentazione del cliente si basa sull'identificazione di differenziatori chiave che dividono i clienti in gruppi specifici. Occorre che Le imprese dividano i loro clienti in categorie misurabili secondo le loro esigenze, comportamenti o dati demografici e anche con lo scopo di determinare il potenziale di profitto di ciascuna categoria analizzando le sue entrate e gli effetti sui costi. La segmentazione basata sul valore, valuta i gruppi dei clienti in funzione delle entrate che generano e i costi per stabilire e mantenere relazioni con loro.

L'impresa deve capire come sono classificati i suoi attuali clienti migliori così sa come distribuire e spendere efficientemente le sue risorse umane e di capitale. Nell'effettuare le categorie dei clienti da un elenco di clienti o da un database, si dovrebbe considerare a non tener conto di certi clienti marginali posizionati ai limiti della base di clienti, determinati dalla struttura delle entrate o dagli accordi.

L'obiettivo è determinare quello che rende un buon cliente per un'impresa o un prodotto, che è spesso determinato dal valore del cliente - l'attuale valore netto totale dei profitti cumulativi generati da un cliente nel corso di vita.

Inoltre, è importante delineare il modo in cui ogni categoria dei clienti acquista e utilizza il prodotto, non solo per identificare le somiglianze e i differenziatori tra i gruppi, ma anche per trovare il gruppo più adatto per essere identificato con una nuova proposta di valore.



**Ulteriori fonti:**

- <http://www.thebridgecorp.com/customer-segmentation/>
- <http://searchsalesforce.techtarget.com/definition/customer-segmentation>
- <https://labs.openviewpartners.com/customer-segmentation/#.WplFTejwaUk>

**Prodotto:** \_\_\_\_\_

Categoria del cliente (Acquirente o consumatore) <b>Chi è il nostro cliente?</b>	Caratteristiche demografiche, sociali, geografiche... <b>Dove? Chi?</b>	Tempo, luogo, vendite, canali di commercializzazione e distribuzione <b>Come acquistare e usare?</b>



## 2.2. Cliente Soggetto (per categoria)

Dopo la precedente analisi della categoria di clienti, l'attenzione dovrebbe essere indirizzata alla(e) categoria (e) di clienti più promettenti. Si consiglia di procedere con non più di tre categorie di clienti. Lo scopo è quello di descrivere il cliente in base a un individuo specifico - una persona reale che rappresenta la categoria del cliente. La descrizione include ogni informazione disponibile che consentirà di comprendere quella categoria particolare oltre i soliti momenti di interazione con l'impresa (acquisto/uso /reclamo), come: dettagli personali, dati demografici, stato sociale, preferenze e valori, preventivi o richieste, ecc. Queste informazioni dovrebbero consentire di identificare chi mirare in modo ancora più preciso, quando e come.

### Linee guida per l'attuazione

### D.T1.3.1 - Fase 2 - Seminario

I soggetti dei clienti sono profili fittizi sviluppati come un modo di rappresentare un particolare gruppo in base ai loro interessi condivisi. I soggetti sono creati con una combinazione di dati grezzi e ipotesi formulate e crearli può aiutare a migliorare il modo di risolvere le sfide.

Il modo più comune di sviluppare un soggetto è quello di raccogliere informazioni sulla ricerca in raggruppamenti di interesse comune, che possono poi essere sviluppati in un "personaggio" funzionale. Il progettista deve raccogliere informazioni sugli utenti previsti, effettuando ricerche qualitative, utilizzando tecniche di mappatura del contesto, interviste e osservazioni.

I soggetti effettivi possono spostare la concentrazione lontano dai dati demografici astratti verso i desideri e le esigenze delle persone reali. Anche se gli stessi soggetti sono per lo più fittizi, le motivazioni e le reazioni che presentano sono reali, basate sul riscontro suscitato durante la fase di ricerca del progetto, e come tali esprimono la percezione del mondo reale che circonda il servizio di un'impresa.

I soggetti aiutano a capire meglio i clienti (e i potenziali clienti). Ciò rende più facile adattare il contenuto, la messaggistica, lo sviluppo del prodotto e servizi per specifiche esigenze, i comportamenti e le preoccupazioni specifici dei diversi gruppi.

Alcuni metodi pratici per raccogliere informazioni necessarie per sviluppare soggetti, sono:





- Esaminare il database dei contatti per scoprire le tendenze su come determinati clienti trovano e consumano il contenuto,
- Compilare i campi del modulo nei formulari del sito internet che acquisiscono informazioni importanti sul soggetto,
- Prendere in considerazione il riscontro della squadra di vendita sui contatti con cui interagiscono maggiormente,
- Intervistare i clienti e i potenziali clienti, di persona o per telefono, per scoprire cosa piace loro del prodotto o del servizio.
- I soggetti non possono essere usati come uno strumento di valutazione indipendente, quindi le persone reali sono necessarie per testare e valutare l'offerta.

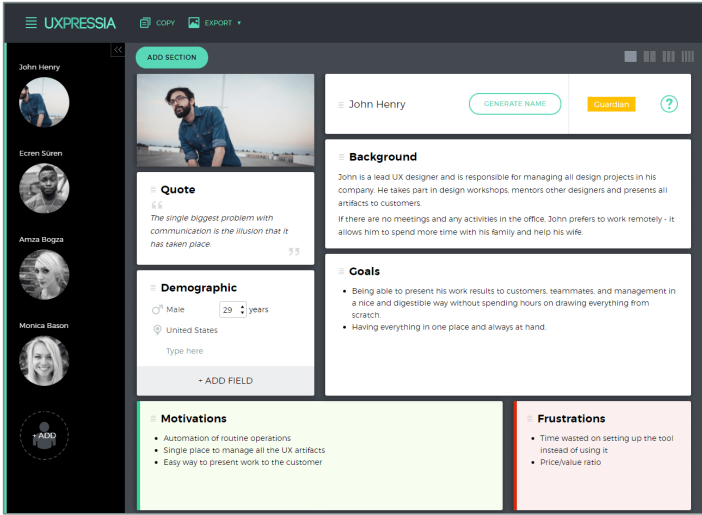
**Ulteriori fonti:**

- Stickdorn, M.; Schnaider, J.; et al.: This is service design thinking, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2011
- <https://blog.bufferapp.com/marketing-personas-beginners-guide>
- <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33491/Everything-Marketers-Need-to-Research-Create-Detailed-Buyer-Personas-Template.aspx>



Where he/she works Details about her role	<b>Name</b> <b>Job title</b>	<b>Picture</b>
<b>Demographics:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Age</li> <li>• Gender</li> <li>• Salary</li> <li>• Location</li> <li>• Education</li> <li>• Family</li> </ul>	Goals and challenges	Marketing message
	Values and fears	Elevator pitch
<b>Additional information:</b> Hobbies - Real quotes from interviews with customers - Computer literacy - Where they get their news - Blogs they read		

Figura 2 Esempio della scheda di un Cliente Soggetto



The screenshot shows a user profile in the UXPRESSIA application. The profile is for John Henry, a lead UX designer. It includes a list of avatars on the left, a main profile card with a photo, and several sections of information:

- Quote:** "The single biggest problem with communication is the illusion that it has taken place."
- Demographic:** Male, 29 years, United States.
- Background:** John is a lead UX designer and is responsible for managing all design projects in his company. He takes part in design workshops, mentors other designers and presents all artifacts to customers. If there are no meetings and any activities in the office, John prefers to work remotely - it allows him to spend more time with his family and help his wife.
- Goals:**
  - Being able to present his work results to customers, teammates, and management in a nice and digestible way without spending hours on drawing everything from scratch
  - Having everything in one place and always at hand.
- Motivations:**
  - Automation of routine operations
  - Single place to manage all the UX artifacts
  - Easy way to present work to the customer
- Frustrations:**
  - Time wasted on setting up the tool instead of using it
  - Price/value ratio

Figura 23 Esempio di un facsimile del Cliente Soggetto  
(fonte: <https://www.smashingmagazine.com>)



## Schema A Cliente Soggetto

Descrizione del lavoro Dettagli del ruolo	Nome Titolo di lavoro	Foto
Dati demografici	Obiettivi e sfide	Commercializzazione
	Valori e timori	Discorso tattico breve
Ulteriori informazioni		

<b>Descrittivo</b>	<b>Piace</b>	<b>Servizio</b>
	<b>Non piace/frustrazioni</b>	<b>Prodotto</b>
<b>Abitudini</b>		<b>Altro</b>



### 2.3. Percorso(i) del Cliente (per categoria)

Questo strumento viene utilizzato per acquisire visivamente l'intero ciclo di esperienza del cliente dal momento in cui il problema del cliente emerge fino a dopo aver applicato la soluzione. Le fasi del percorso possono essere generiche (preparazione, acquisto, consegna, uso, supplementi, manutenzione, smaltimento) o più precisamente definite. Dopo che tutte le fasi sono state definite, il comportamento dei clienti in ogni fase dovrebbe essere analizzato (definire cosa è il fare-pensare-sensazioni del cliente) in modo tale che qualsiasi esperienza insoddisfacente (punti dolenti) possa essere identificata e riconosciuta come una possibile opportunità.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 2 - Seminario / Fase 3 - Seminario
-------------------------------	--

Questo modulo del Percorso del Cliente viene utilizzato per descrivere e documentare le mansioni e il comportamento di diverse categorie di clienti guardando il ciclo di utilizzo del prodotto o del servizio. Il percorso del cliente è lo scopo generale delle esperienze del cliente medio con un prodotto o servizio, dal primo tocco al momento in cui decidono di passare a un concorrente o non hanno più bisogno dei servizi. La descrizione del percorso si concentra sullo stato psicometrico-emotivo del cliente in relazione a un soggetto specifico e flusso contestuale. Aiuta a creare empatia e capacità organizzativa per l'esperienza del cliente per tracciare e ottimizzare l'esperienza del cliente nel successo del cliente.

Il percorso del cliente offre una panoramica delle interazioni chiave che il cliente ha con l'organizzazione descrivendo i sentimenti, le motivazioni e gli obiettivi dell'utente per ciascuno dei punti di contatto. Fornisce indicazione sulla motivazione del cliente per ciò che desiderano raggiungere e quali sono le loro aspettative per l'organizzazione. Queste informazioni consentono alle imprese di identificare opportunità e possibilità per migliorare la propria offerta e l'esperienza complessiva del cliente aggiungendo potenzialmente un componente di servizio.

#### Ulteriori fonti:

- Stickdorn, M.; Schnaider, J.; et al.: This is service design thinking, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2011
- <https://www.patlive.com/blog/customer-journey-mapping-for-small-business/>
- <https://www.sailthru.com/marketing-blog/customer-journey-mapping-need-to-know/>
- <https://conversionxl.com/blog/customer-journey-mapping-examples/>
- <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>

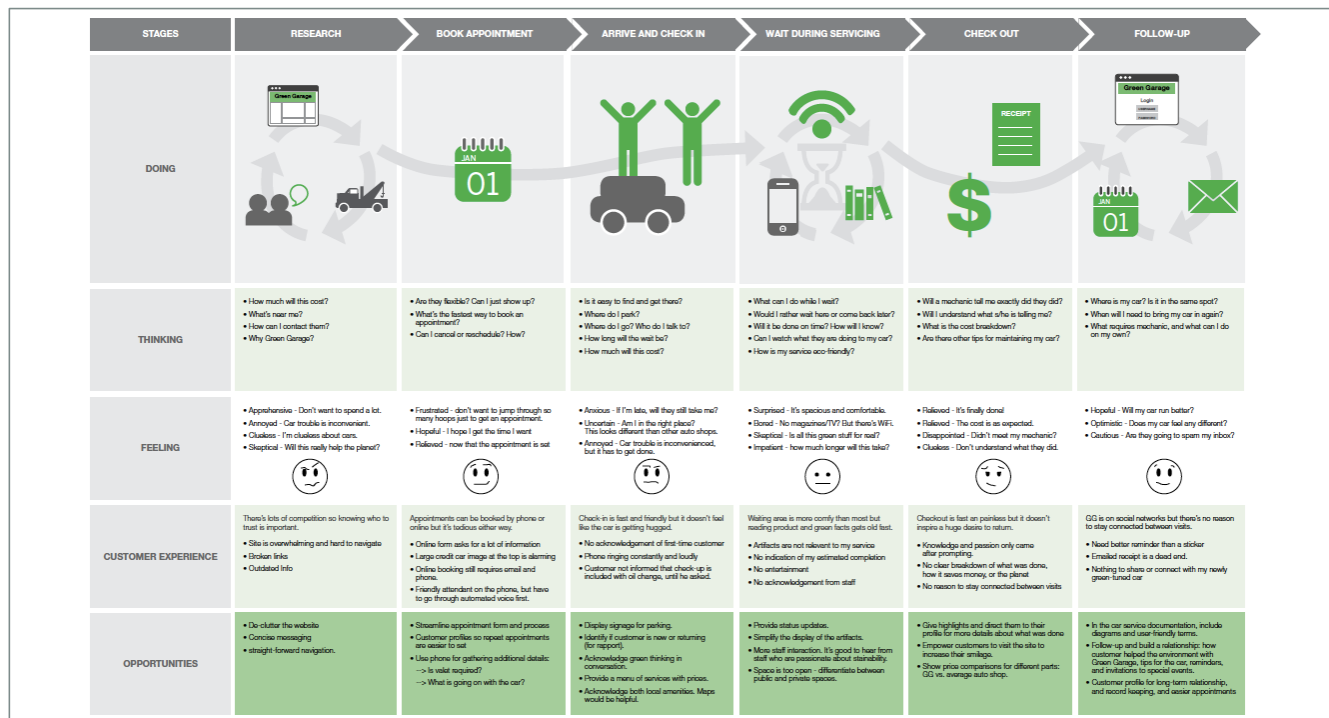


Figura 34 Esempio compilato di un Percorso del Cliente (fonte: <https://uxplanet.org/>)



## Customer Journey Map Example

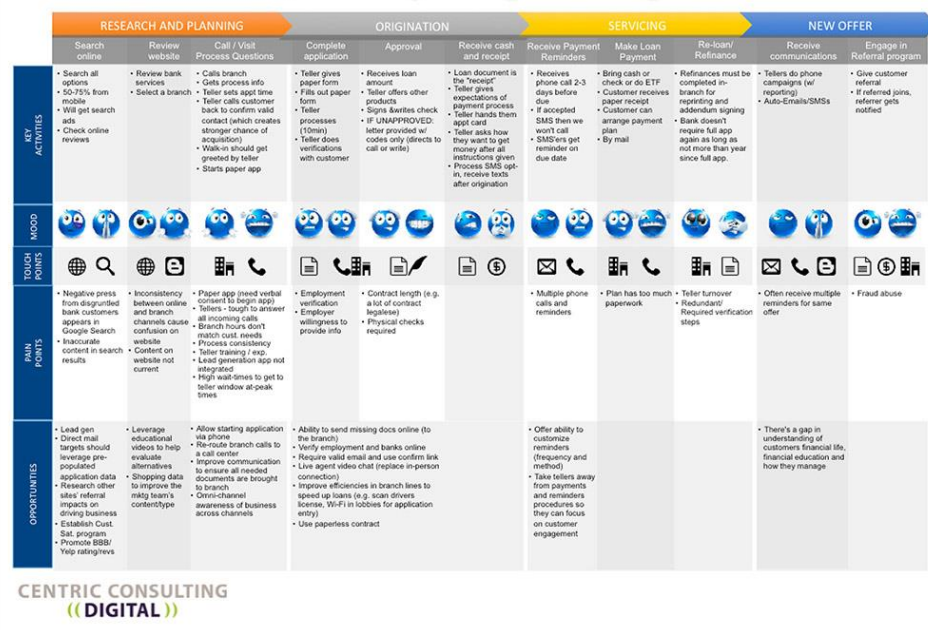


Figura 45 Esempio della Mappa di un Percorso del Cliente (fonte: <https://centricconsulting.com>)



Fasi:	Prendere informazioni Preparazione	Acquistare Acquisto	Consegna	Usare Consumo	Maggiorazioni Supplementi	Manutenzione	Smaltimento
Fare							
Pensare							
Provare Sensazioni							
Punti di contatto Front end							
Infrastruttura Back end							
Opportunità dei Punti dolenti del Cliente							





## 2.4. Mappa delle utilità dell'acquirente (Blue Ocean Strategy)

È uno strumento aggiuntivo per identificare i punti dolenti e le loro cause. Le fasi dell'esperienza del cliente (generiche o adattate/personalizzate) sono valutate dalla prospettiva dell'uso del cliente (Produttività, Semplicità, Comodità, Rischio, Divertimento e Immagine, rispettoso dell'ambiente). Sulla base dei risultati dell'applicazione di questo strumento, e anche di quelli precedenti, le imprese dovrebbero prepararsi per l'interazione diretta con i propri clienti (nel periodo successivo al seminario), per convalidare le ipotesi generate finora. Dopo aver ottenuto nuove informazioni, i moduli che documentano il profilo, il percorso e i punti dolenti del cliente dovrebbero essere aggiornati.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 2 - Seminario (facoltativo)
-------------------------------	---

La Buyer Utility Map è uno strumento inizialmente sviluppato dagli autori della Blue Ocean Strategy che aiuta i progettisti a ottenere la prospettiva sulla loro offerta dal lato della domanda. Delinea tutte le "leve" che le organizzazioni possono "tirare" per fornire un'utilità migliore ai clienti come pure le varie esperienze che i clienti possono avere con un prodotto o un servizio. La diversa prospettiva sottolinea l'importanza del fatto che il prodotto o il servizio diminuisca una funzione delle sue possibilità tecniche e più di una funzione della sua utilità per gli acquirenti. Questa mentalità aiuta i progettisti a identificare l'intera gamma di spazi di utilità che un prodotto o servizio può potenzialmente riempire.

Lo strumento ha due dimensioni: Il **Ciclo di Esperienza dell'Acquirente (BEC)** e le **Leve di Utilità**. Il Ciclo di Esperienza dell'Acquirente (BEC) presenta di solito un ciclo di 7 fasi dell'esperienza dell'acquirente in cui i produttori possono creare valore per i clienti. Si verificano più o meno in sequenza dall'acquisto allo smaltimento. Le leve di utilità sono elementi nelle fasi dell'esperienza dell'acquirente che presentano i modi in cui le aziende sbloccano le utilità per i loro clienti. In ogni fase, la società dovrebbe porre una serie di domande per verificare la qualità dell'esperienza del cliente.

Per testare l'utilità, le imprese dovrebbero controllare se la loro offerta ha rimosso i più grandi blocchi di utilità in tutte le fasi dell'esperienza dell'acquirente. I maggiori ostacoli all'utilità rappresentano spesso le maggiori opportunità per sbloccare un valore eccezionale. Individuare l'offerta sulla mappa dell'utilità può mostrare se la nuova idea crea una nuova proposta di utilità dalle offerte esistenti e rimuove anche i blocchi più grandi che ostacolano il trasformare i non clienti in clienti.



Informazione	Acquisto	Consegna	Uso	Supplementi	Manutenzione	Smaltimento
Dove e quando il cliente riceve le informazioni sul prodotto / servizio? Attraverso quali canali? Qual è la proposta di valore dell'impresa?	Quanto tempo ci vuole per trovare il prodotto che ti serve? Il luogo di acquisto è attraente e accessibile? Quanto è sicuro l'ambiente della transazione? Con quale rapidità puoi effettuare un acquisto?	Quanto tempo ci vuole prima di avere il prodotto consegnato? Quanto è difficile disimballare e installare il nuovo prodotto? Gli acquirenti devono organizzare la consegna da soli? Se sì, quanto è costoso e difficile questo?	Il prodotto richiede formazione o assistenza di esperti? Il prodotto è facile da conservare quando non è in uso? Quanto sono efficaci le caratteristiche e le funzioni del prodotto? Il prodotto o il servizio offre molta più potenza o opzioni rispetto a quanto richiesto dall'utente medio? È sovraccarico delle migliori tecniche?	Hai bisogno di altri prodotti e servizi per far funzionare questo prodotto? Se è così, quanto costano? Quanto tempo impiegano? Quanto dolore causano? Quanto sono facili da ottenere?	Il prodotto richiede manutenzione esterna? Quanto è facile mantenere e aggiornare il prodotto? Quanto è costosa la manutenzione?	L'uso del prodotto crea oggetti di scarto? Quanto è facile smaltire il prodotto? Ci sono problemi legali o ambientali nello smaltimento sicuro del prodotto? Quanto è costoso lo smaltimento?

Tabella 1 Domande da chiedere in ogni fase (fonte: Kim, W.C.; Mauborgne, R.: Blue Ocean Strategy: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA, 2015)

<b>Ulteriori fonti:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kim, W.C.; Mauborgne, R.: Blue Ocean Strategy: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA, 2015</li> <li>■ <a href="https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/">https://www.blueoceanstrategy.com/tools/buyer-utility-map/</a></li> <li>■ <a href="https://www.advantexconsulting.com.au/BOS-Tools/Buyer-Utility-Map">https://www.advantexconsulting.com.au/BOS-Tools/Buyer-Utility-Map</a></li> </ul>
-------------------------	---



### Le sette fasi del Ciclo di Esperienza dell'Acquirente

Le Sei Leve di Utilità	Informare	Acquisto	Consegna	Uso	Supplementi	Manutenzione	Smaltimento
	Produttività del cliente						
	Semplicità						
	Convenienza						
	Rischio						
	Divertimento e Immagine						
	Compatibilità Ambientale						

Tabella 2 Tratta da Blue Ocean Strategy - Sei fasi del Ciclo di Esperienza dell'Acquirente



## 2.5. Opportunità di servitizzazione - dall'esterno all'interno

**Proprio come la prima anche la seconda fase si conclude con la formulazione e la valutazione generale delle opportunità appena riconosciute e la revisione delle definizioni precedentemente definite. Questa volta la valutazione si basa sulle informazioni acquisite da un'analisi più dettagliata della categoria dei clienti, dei punti dolenti identificati durante il percorso del cliente e sul riscontro ottenuto dalle interazioni dirette con i clienti.**

**Come in precedenza, viene utilizzato lo stesso quadro - vantaggi relativi al cliente (importanza e rilevanza) e attrattiva generale per l'impresa (possibilità e redditività).**

**Può essere usato lo stesso modello dalla fine della Fase 1 (opportunità dall'interno all'esterno) aggiungendo nuove opportunità e/o rivalutandone quelle già identificate.**

**Linee guida per l'attuazione:**

**D.T1.3.1 - Fase 2 - Compito**

Sulla base delle informazioni e dei riconoscimenti sugli sviluppi esterni e sul comportamento dei clienti acquisiti utilizzando gli strumenti proposti, le opportunità di servitizzazione possono essere formulate e valutate. La valutazione deve essere eseguita in base alla prospettiva sia del cliente che dell'impresa così che possa essere valutata se l'opportunità presenta una soluzione importante per il cliente e allo stesso tempo anche un valore significativo per l'azienda.

La valutazione dell'esperienza del cliente con un certo prodotto dovrebbe fornire dettagli sui problemi che si presentano durante il percorso del cliente. Questi problemi e le esigenze dovrebbero essere descritti insieme alla valutazione della loro importanza per il cliente.

Qualsiasi idea per un servizio o trasformazione del prodotto in un servizio, miglioramenti progressivi o iniziative radicali, dovrebbe essere:

- Denominato (se possibile) e descritto brevemente

E valutato da:

- La prospettiva del cliente (non solo come i partecipanti dell'impresa pensano in base all'esperienza e alle relazioni precedenti, ma anche sulla base della valutazione dettagliata della categoria di clienti attraverso l'interazione con i clienti durante la Fase 2):
  - È importante per i clienti?
  - Creerà notevoli benefici per i clienti? I clienti potranno sperimentare benefici tangibili da servizi aggiuntivi?
  - Problema del cliente insoddisfatto
  - I clienti hanno problemi irrisolti durante il ciclo di vita del prodotto? È importante per i clienti? Riceviamo molte lamentele al riguardo?



- La prospettiva dell'impresa e il modo esistente di fare commercio, le competenze, la capacità organizzativa, valori e convinzioni, ecc.:
  - E' fattibile?  
E' possibile attuarlo con un livello accettabile di impegno e investimento? In un lasso di tempo gestibile?
  - È finanziariamente valido - redditizio?  
C'è un gran numero di clienti con questo problema e il potere d'acquisto e la disponibilità a pagare?



## Opportunità di alto valore

<b>Opportunità dall'esterno all'interno</b>  Che cosa vuole il cliente? O pensa che sia importante?  (descrizione di un problema o sfida che il cliente incontra nell'acquistare e usare un nostro prodotto)	Prospettiva del Cliente		Commerciale - Prospettiva commerciale		Opportunità
	<b>Importante per i Clienti</b> Creazione di benefici notevoli del cliente che sono considerati essere rilevanti e importanti.	<b>Problema del cliente insoddisfatto</b> Soluzione adeguata a problemi irrisolti, rischi o danni; Superiore alle soluzioni disponibili o ai clienti precedentemente non supervisionati o esclusi.	<b>Fattibile e scalabile</b> Possibile implementare con un livello accettabile di impegno e investimento; Avere un potenziale di crescita sostanziale.	<b>Di Valore e Lucrativo</b> Grande numero di clienti con potere d'acquisto e disponibilità a pagare; Clienti identificati in mercati diversi e non correlati.	
	A 1min-5max	B 1min-5max	C 1min-5max	D 1min-5max	



## 2.6. Opportunità Prioritarie (Prospettive dell'Impresa)

Al termine della seconda fase, le opportunità chiave definite durante entrambe le fasi dovrebbero essere confrontate e valutate in termini di applicabilità, fattibilità e sostenibilità. Le opportunità più promettenti saranno formulate nel concetto di servitizzazione iniziale. La prioritizzazione precedente delle opportunità era la valutazione delle opportunità - la loro prospettiva di mercato e di settore. L'opportunità che ha un grande potenziale in generale potrebbe non essere appropriata per la particolare impresa: la valutazione finale dovrebbe essere effettuata dalla prospettiva dell'impresa e dalle sue capacità di svolgere e attuare.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 2 - Compito
-------------------------------	-----------------------------

Dopo aver identificato diverse opportunità e possibilità per migliorare l'esperienza del cliente e la loro relazione con il "settore", alcune caratteristiche di quelle che sono le più interessanti devono essere definite e valutate dal punto di vista dell'impresa. È necessario comprendere quali azioni e miglioramenti possibili avranno il massimo effetto di mercato e finanziario, senza essere troppo esigenti riguardo alle risorse e di disturbo per il commercio quotidiano dell'organizzazione.

Le opportunità precedentemente identificate sono confrontate con soluzioni specificamente definite dell'impresa pilota per affrontare l'opportunità specifica individuata.

Quelle soluzioni specifiche dell'impresa per le opportunità più interessanti formulate durante le fasi precedenti devono essere valutate sulla base degli stessi criteri:

- **Livello Investimento** - Il livello di investimento necessario per l'attuazione dell'opportunità relativa alla servitizzazione.
- **Impegno e tempo** - Durata prevista, utilizzo della manodopera e impegno totale necessari dalla prospettiva del carico di lavoro esistente e delle capacità della forza lavoro; Complessità e portata della nuova occupazione, cambiamento organizzativo e adattamento.
- **Rischio di Mercato** - Chiara comprensione delle esigenze del mercato accessibile, disponibilità a pagare, portata delle azioni pilota e prove di mercato e impegni di introduzione.
- **Rischio Tecnologico** - Sfide tecnologiche e di attuazione disponibili, maturità tecnologica e robustezza, è già in uso ordinario o ancora in sviluppo, necessità di ulteriori certificazioni o adeguamenti ordinari di settore ecc.
- **Livello di cambiamento** - Esigenza generale di trasformazione dell'organizzazione, canali di distribuzione, nuovi partenariati, livello di scalabilità (0,1x, 1x, 10x), accesso a nuovi mercati o diversi settori/elementi della catena del valore, differenze culturali, ecc.

Le opportunità con il punteggio più basso sono le più facili da attuare e il risultato deve essere confrontato con il potenziale di impatto precedentemente identificato per individuare l'opportunità con il più alto potenziale di ricompensa con il livello di sfida più basso.



Opportunità relativa al cliente	Soluzione dell'impresa	Livello d'investimento 1min-5max	Impegno e tempo 1min-5max	Rischio di mercato 1min-5max	Rischio Tecnologico 1min-5max	Livello di cambiamento 1min-5max	Punteggio





## 2.7. Concetto di servitizzazione

La produzione chiave della seconda fase è il concetto di servitizzazione iniziale - una breve descrizione (o poche) del nuovo servizio che sarà integrato con il prodotto scelto per l'iniziativa di servitizzazione.

Lo scopo è identificare gli elementi chiave che sono cruciali per l'attuazione e consentire la comprensione dei cambiamenti organizzativi e operativi che saranno previsti durante le fasi successive.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 2 - Compito / Fase 3 - Compito
-------------------------------	--

Riassumendo la conoscenza, le intuizioni e le idee precedentemente sviluppate, la seconda fase si conclude con il concetto di servitizzazione iniziale che consiste in:

- **Citazione dell'idea di servitizzazione** - titolo o breve descrizione dell'iniziativa di servitizzazione,
- **Descrizione del servizio** - descrizione completa dei servizi che verranno aggiunti o che sostituiranno particolari elementi dell'offerta di prodotti esistenti,
- **Descrizione dell'esperienza del cliente** - servizio visto dalla prospettiva del cliente (percezione, cronologia degli eventi, sequenza),
- **Descrizione dei risultati del servizio** - *benefici* - guadagni aggiuntivi; *emozioni* - cosa e come si sentiranno i clienti; *valore* - elementi chiave della proposta di valore,
- **Aspetti organizzativi**
  - Risorse umane o altro necessarie (di che cosa ha bisogno l'impresa per sviluppare e attuare completamente il servizio),
  - Processi (attività nuove o alterazione di quelle esistenti; quali attività dovrebbero essere incluse nel commercio esistente)
  - Struttura - organizzativa e gerarchica (trasformazioni nello scambio di informazioni e nella gerarchia decisionale),
  - Indicatori chiave di prestazione, principali obiettivi e risultati (obiettivi chiave, indicatori di prestazione da misurare e gestire),
- **Responsabilità ed elementi di gestione**
  - Responsabilità chiave di creazione e sviluppo (chi svilupperà e "installerà" i nuovi servizi),
  - Responsabilità di attuazione/commercializzazione una volta che il servizio è attivo e funzionante (chi sarà responsabile quando l'iniziativa di servitizzazione sarà "attiva e funzionante").



## Concetto di servitizzazione

Idea chiave:		
Descrizione del servizio		
Esperienza di servizio		
Benefici	Emozioni	Valore
Aspetti organizzativi		
Responsabilità per lo sviluppo	Responsabilità per l'attuazione/commercializzazione	