



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

FASE 1

D.T1.2.4

Versione 1

06 2018



THINGS+

Introdurre la *service innovation* nelle imprese manifatturiere

01.06.2017 - 31.05.2020

Codice progetto: CE 988

Programma Interreg Europa Centrale

Work Package	T1	Attività	A.T1.2	Deliverable	D.T1.2.4
Data	4 Aprile 2018			Scadenza	Aprile 2017*
Titolo	Portafoglio di strumenti chiave per la servitizzazione delle imprese manifatturiere centro europee - Fase 1				
Partner Responsabile	Tutti i partner				
Stato della Relazione (DR = Bozza, FI = Finale)				FI	
THINGS+ sito internet	http://www.interreg-central.eu/Content.Node/THINGS-.html				



Indice

1. Fase 1: Opportunità basate su capacità e conoscenze esistenti: dall'interno all'esterno.....	3
2. Strumenti chiave della Fase 1	5
2.1. Elenco del prodotto e del servizio	5
2.2. Quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore).....	7
2.3. Elenco delle strategie seguite in passato.....	11
2.4. Mappa delle caratteristiche del prodotto	14
2.5. Mappa del valore (Value Proposition Canvas)	18
2.6. Problema principale del cliente "così com'è"- lavori principali del cliente (JTBD - lavoro da fare)	21
2.7. Profilo del Cliente - profilo della categoria del cliente (La Tela della Proposta di Valore)	23
2.8. Elenco delle alternative (concorrenti, sostituti, soluzioni alternative)	26
2.9. Strategy canvas „il problema”	28
2.10. Opportunità proposte (Quadro di quattro azioni).....	31
2.11. Ambiente e forze influenti.....	34
2.12. Elenco dei servizi pertinenti sul mercato	39
2.13. Autovalutazione del livello di servitizzazione.....	41



2.14. Opportunità selezionate e prioritarie	45
---	----



1. Fase 1: Opportunità basate su capacità e conoscenze esistenti: dall'interno all'esterno

Questo documento contiene gli strumenti e i metodi da utilizzare durante la prima fase di attuazione della Metodologia per la servitizzazione nelle PMI (Piccole e Medie Imprese) manifatturiere.

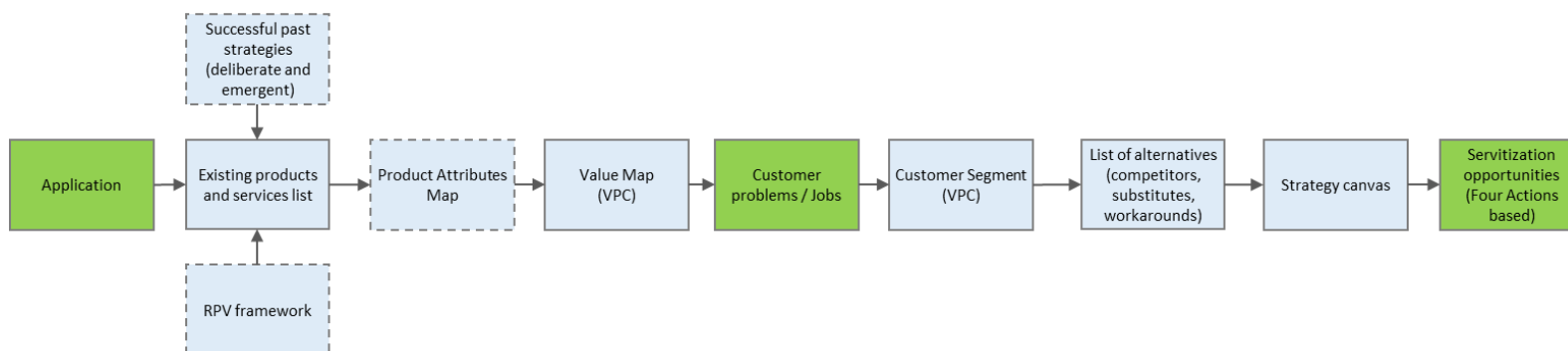
La prima fase riguarda la valutazione delle capacità dell'impresa, delle caratteristiche dei suoi prodotti e servizi e delle opportunità per modificare l'offerta. Durante questa prima fase l'impresa inizierà a ragionare sulle opportunità di servitizzazione basate sulle capacità e sulle conoscenze che sono già presenti all'interno dell'organizzazione stessa. Questa fase include un primo workshop con i dipendenti delle PMI in cui alcuni degli strumenti del portafoglio saranno utilizzati in collaborazione con esperti di business innovation del partenariato, precedentemente formati rispetto alla innovativa Metodologia THINGS+. Per alcuni strumenti, le aziende saranno istruite su come utilizzarli e svolgeranno l'autovalutazione per conto proprio, con la supervisione a distanza degli esperti del partenariato.

Il principale risultato della prima fase è la descrizione delle possibili opportunità di servitizzazione emerse dalla valutazione "dall'interno all'esterno" (indise-out) delle capacità dell'impresa e dell'offerta esistente di prodotti e servizi.

Il flusso di lavoro della prima fase di applicazione della metodologia è presentato nello schema seguente.



Workshop No. 1 or 1on1 consulting



Homework (support and mentoring)

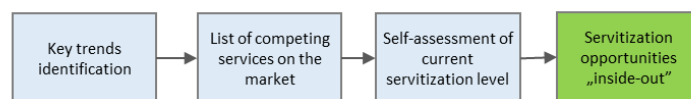


Figura 1 Flusso di lavoro della prima fase della Metodologia per la servitizzazione



2. Strumenti chiave della Fase 1

2.1. Elenco dei prodotti e dei servizi

Il punto di partenza dell'attuazione della Metodologia per la servitizzazione delle PMI manifatturiere è documentare tutti i prodotti e i servizi dell'impresa già presenti sul mercato per valutare la loro importanza per l'impresa e il potenziale di crescita attraverso la servitizzazione. Nel contesto del progetto THINGS+, questo modulo dovrebbe essere compilato e presentato come primo passaggio dalle imprese che accedono all'Azione Pilota. In alternativa, la compilazione dell'elenco può essere un esercizio condotto come attività iniziale di "orientamento" durante il primo evento congiunto con le imprese del gruppo pilota, come parte della reciproca presentazione agli altri partecipanti.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Richiesta / Evento introduttivo o primo seminario
-------------------------------	---

È uno strumento che ha lo scopo di documentare prodotti esistenti (e servizi appropriati) che l'impresa già possiede. Può essere utilizzato sia come contenuto iniziale dalla richiesta sia come all'inizio del processo di servitizzazione. L'idea è di documentare e classificare l'importanza dei prodotti esistenti.

I prodotti sono valutati dal punto di vista di:

- **Rilevanza Finanziaria** per l'impresa (1-rilevanza scarsa; 5-rilevanza critica, altissima). Lo scopo è di classificare i prodotti in base ai redditi e alla redditività complessivi.
- Il secondo criterio è l'**importanza percepita**: alcuni prodotti, in particolare i prodotti di nuova realizzazione o prodotti basati su tecnologie avanzate che non sono ben posizionati, potrebbero avere maggiore importanza per il marchio dell'impresa e la futura posizione sul mercato.
- L'**effetto** risultato è la moltiplicazione di entrambe le prospettive e la classificazione potrebbe essere utilizzata come suggerimento dei prodotti più promettenti per la servitizzazione.



Prodotto/servizio	Descrizione	Rilevanza finanziaria (minimo 1 - massimo 5)	Importanza percepita (minimo 1 - massimo 5)	Effetto (finanziario percepito)



2.2. Quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore)

Una delle analisi iniziali è il quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore). L'impresa deve descrivere elementi del quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore) per valutare la sua capacità di subire un cambiamento organizzativo in termini di innovazione del servizio. Questa analisi dovrebbe fornire risposte su quali risorse l'impresa ha a sua disposizione, in che modo utilizza tali risorse negli affari e quali criteri e valori persegue mentre prende decisioni.

Il quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore) viene utilizzato in primo luogo per capire meglio cosa un'organizzazione può o non può fare e in secondo luogo per sostenere i cambiamenti necessari e le richieste di ulteriori capacità organizzative.

Il quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore) può essere "unito" in un unico modulo con l'"Elenco delle strategie di successo"

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 1 - Richiesta / Evento introduttivo o Seminario / ulteriore elaborazione durante le fasi rimanenti

Il quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore) è uno strumento utilizzato di fronte a un cambiamento necessario per capire se l'organizzazione è capace o incapace di affrontare la sfida e attuare l'innovazione. Tre categorie di elementi 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 le loro organizzazioni sono e probabilmente non sono in grado di attuare efficacemente, si può apprendere molto sulle capacità classificando le risposte in queste tre categorie.

Risorse

Le risorse sono il più visibile dei fattori che contribuiscono a ciò che un'organizzazione può e non può fare. Le risorse includono persone, attrezzatura, tecnologia, progettazione di prodotti, marchi, informazioni, denaro e rapporti con fornitori, distributori e clienti. Le risorse sono solitamente cose o beni, tangibili o intangibili, che sono valide e anche flessibili. Le risorse sono le cose che vengono spesso identificate istintivamente quando si valuta se le organizzazioni possono attuare efficacemente i cambiamenti, ma l'analisi della risorsa non fornisce una storia sufficiente sulle capacità.

Processi

Le organizzazioni creano valore mentre i dipendenti trasformano apporti di risorse in prodotti e servizi di maggior valore. Queste trasformazioni sono realizzate attraverso processi come: gli schemi di interazione, coordinazione, comunicazione, processo decisionale, ecc. I processi includono non solo i processi di produzione, ma quelli per mezzo dei quali vengono realizzati lo sviluppo del prodotto, l'approvvigionamento, le ricerche di mercato, il bilancio, lo sviluppo e compensazione dei dipendenti e la distribuzione delle risorse.

I processi sono definiti per affrontare funzioni specifiche, il che significa che quando un processo viene utilizzato per eseguire le funzioni per cui è stato progettato, è probabile che funzioni in modo efficiente. Ma quando lo stesso processo apparentemente efficiente viene applicato ad una funzione molto



diversa, è probabile che si rivelerà inefficiente. In contrasto con la flessibilità delle risorse, i processi sono intrinsecamente inflessibili. Per la loro stessa natura, i processi non sono destinati a cambiare, o se devono cambiare, a cambiare attraverso stabilite procedure rigorosamente controllate.

Valori

La terza classe di fattori che influenza ciò che un'organizzazione può o non può realizzare è i suoi valori. Il termine presenta una connotazione etica, ma in questo quadro i valori hanno un significato più ampio. I valori di un'organizzazione sono i criteri in base ai quali i dipendenti prendono decisioni in merito alle priorità: giudicare se un ordine è interessante o poco interessante, se un cliente è più importante o meno importante, se un'idea per un nuovo prodotto è interessante o marginale, ecc. I dipendenti di ogni livello prendono decisioni in merito alle priorità e i responsabili dovrebbero garantire che tali decisioni siano coerenti con la direzione strategica e il modello commerciale dell'impresa. Un indicatore chiave di buona gestione, infatti, è se tali valori chiari e coerenti abbiano permeato l'organizzazione.

I valori delle organizzazioni efficaci tendono ad evolversi in modo prevedibile su almeno due aspetti. Il primo riguarda i margini lordi accettabili, dove, nel tempo, i margini che a un certo punto erano piuttosto interessanti in un secondo momento sembrano poco interessanti. Il secondo aspetto rispetto al quale i valori cambiano com'era prevedibile si riferisce a quanto deve essere grande un'opportunità di affari per essere interessante.

La sintesi degli elementi che costituiscono questi tre fattori è fornita nella tabella seguente e potrebbe aiutare nella valutazione di ciascun segmento per vedere se esiste la possibilità di modificare 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, bilancio, attrezzatura, rete di distribuzione • Beni immateriali: Capitale umano (formazione del dipendente, competenze acquisite), marchi, conoscenza acquisita
Processi	Modo di condurre gli affari (competenze) - ha stabilito modi in cui le aziende trasformano risorse in prodotti e servizi	<ul style="list-style-type: none"> • Problemi difficili che sappiamo l'impresa ha ripetutamente risolto nel tempo • Processi tipici: assunzione e formazione, sviluppo del prodotto, produzione, pianificazione e bilancio, ricerche di mercato, distribuzione della risorsa
Valori	Determinante di priorità (motivazione) - i criteri in base ai quali vengono prese le decisioni di priorità	<ul style="list-style-type: none"> • Modello commerciale: <ul style="list-style-type: none"> – Modo in cui un'impresa guadagna (ad esempio, da un insieme delle entrate delle vendite alle entrate del servizio dopo vendita) – Struttura dei costi – Dimensione 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, n. 21 (estate 2001): 27-37.



Elementi commerciali importanti o fondamentali	
Risorse Cose a cui ha accesso l'impresa - che può comprare o vendere, costruire o distruggere	
Processi Modo di condurre gli affari (competenze) - ha stabilito modi in cui le aziende trasformano risorse in prodotti e servizi	
Valori Determinante di priorità (motivazione) - i criteri in base ai quali vengono prese le decisioni di priorità	



2.3. Elenco delle strategie seguite in passato

Un'altra analisi che valuta le capacità dell'impresa è l'analisi di strategie efficaci e inefficaci seguite in passato che l'impresa ha adottato. Le strategie efficaci formali o informali sono un indicatore importante delle competenze e delle possibilità di sviluppo dell'impresa, specialmente se le strategie precedenti includevano elementi di innovazione del servizio.

L'idea alla base è, se possibile, di usare durante lo sviluppo e l'attuazione della servitizzazione per lo più strategie che hanno funzionato bene in passato.

L'elenco delle strategie efficaci può essere "unito" in un unico modulo con il "Quadro RPV (Risorsa-Processo-Valore)".

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Richiesta
-------------------------------	-------------------------------

Lo scopo di creare l'elenco delle strategie è identificare le competenze principali di un'impresa e le condizioni commerciali in cui l'impresa può avere efficacia. Le efficaci strategie precedenti e i successi dell'impresa in generale sono misure oggettive (o prova) delle capacità dell'impresa. Spesso la strategia formale o la decisione di perseguire una particolare strategia non era sufficiente. Per attuare efficacemente la strategia scelta, l'impresa doveva dimostrare competenza per clienti e mercati scelti, ambiente di concorrenza e proposta di valore. Pertanto, i successi sono il risultato diretto delle competenze principali di una determinata impresa.

L'esistenza formale del documento chiamato "di strategia" non è un prerequisito, in alcune occasioni anche non rilevante. La chiara e semplice descrizione del "nostro modo" è ciò che è necessario nel processo di servitizzazione nelle PMI (Piccole-Medie-Imprese) manifatturiere, dove le strategie "attuate" nella vita reale sono una conferma delle capacità dell'impresa, anziché di quelle "previste" e piene di buone intenzioni.

Le strategie deliberate sono quelle in cui la visione collettiva, gli obiettivi e le intenzioni di un'organizzazione, per lo più determinati dalla sua dirigenza, sono espresse e comunicate ai personaggi/dipendenti (responsabili dell'attuazione) all'interno di tale organizzazione per realizzare un dato risultato. Queste strategie sono pianificate e imposte, pertanto si può sostenere che questo approccio ha il vantaggio della chiarezza dello scopo rispetto alle strategie emergenti. In questo caso, le intenzioni della gestione sono chiare ed esplicite, quindi è più facile per tutti i personaggi all'interno dell'organizzazione capire e lavorare verso obiettivi definiti. D'altra parte, questo approccio ha i suoi svantaggi, perché quando viene incentrato su un risultato specifico può aumentare la rigidità di un'organizzazione e ridurre la sua rapidità di risposta nel caso di cambiamenti nel loro ambiente operativo o riscontro negativo ricevuto dalla ricerca di una particolare strategia.



Le **strategie emergenti** sono quelle in cui sorgono coerenze nelle azioni e nel comportamento di un'organizzazione per un periodo di tempo, anche se la loro adozione non è mai stata esplicitamente prevista. Ciò può verificarsi quando un ambiente impone direttamente un modello di azioni su un'organizzazione. Queste strategie sono molto più flessibili e reattive rispetto alle strategie deliberate.

Emergono attraverso schemi o flusso costante di azioni a seguito di influenze come l'ambiente, riscontri positivi o successo costante di azioni particolari; non vi è alcuna intenzione chiaramente espressa da una dirigenza centrale e in quanto tale, un vantaggio chiave delle strategie emergenti, come le strategie non connesse o di consenso, è che offrono un grado di flessibilità o di risposta che è assente nelle strategie deliberate. Le organizzazioni sono in grado di adattare i loro schemi a seguito dei risultati realizzati delle loro azioni presenti.

Per ogni strategia dichiarata nel modulo fornito, dovrebbero essere descritti i mercati dove è stato eventualmente conseguito il successo, categorie di clienti mirati, rapporti con la concorrenza, rete di distribuzione e canali, metodi di sviluppo dell'impresa e progressiva espansione. Queste informazioni dovrebbero rispondere alle domande "Dove vince l'impresa?" e "Come vince l'impresa?".

Oltre a essere la prova delle competenze dell'impresa, le strategie descritte definiscono anche il sistema di valori dell'organizzazione. Le passate strategie efficaci spesso limitano le scelte e le decisioni future perché le aziende tendono continuamente a svolgere attività nello stesso modo in cui sono state fatte finora, con il minor numero possibile di interruzioni.

Ulteriori fonti:

- <http://open.lib.umn.edu/strategicmanagement/chapter/1-3-intended-emergent-and-realized-strategies/>
- <https://www.linkedin.com/pulse/20140630061420-296333353-deliberate-vs-emergent-business-strategy>



Elenco delle strategie seguite in passato

Deliberate efficaci	Emergenti efficaci	Inefficaci



2.4. Mappa delle caratteristiche del prodotto

L'identificazione iniziale delle opportunità di servitizzazione inizia con lo svelare le conoscenze nascoste all'interno dell'organizzazione e lo spostamento della prospettiva - da "centralità del prodotto" a "centralità del cliente". Per chiarire l'offerta (pacchetto del prodotto e del servizio) e avviare la trasformazione della prospettiva, la mappa delle caratteristiche del Prodotto dovrebbe essere utilizzata per identificare le caratteristiche chiave dell'offerta che potrebbero essere catalogate in base al modo in cui i clienti le percepiscono.

Sebbene la mappa delle caratteristiche del Prodotto dia un'impressione abbastanza "centrata sul prodotto", è un buon punto di partenza per lo spostamento graduale della prospettiva dal prodotto ai problemi riferiti al cliente.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Seminario
-------------------------------	-------------------------------

La mappa delle caratteristiche del Prodotto è uno strumento utilizzato per tracciare e valutare un adattamento dinamico tra le esigenze delle categorie di clienti e le caratteristiche del prodotto, ma può anche essere utilizzato in prospettiva per pianificare nuovi prodotti o servizi e per aiutare un controllo dell'impresa per categorie di auspicabili clienti.

Dopo aver scoperto le caratteristiche salienti del prodotto, questi sono mappati sulla Matrice ACE (Categorizzazione e valutazione delle caratteristiche), la qual è una griglia che evidenzia gli imperativi competitivi di ciascuna caratteristica. Aiuta a concentrare la concentrazione sulle opportunità di utilizzare le competenze particolari dell'impresa per creare nuovi eccitatori e differenziatori o per trasformare i tollerabili della concorrenza in insoddisfazioni. Pertanto, la matrice dell'attributo consente di definire quale azione deve intraprendere un'impresa in risposta a ciascun attributo, quindi aiuta a strutturare una valutazione più strategica di un prodotto e del suo futuro.

Il metodo è utilizzato attraverso diversi passaggi:

- **Scoprire le caratteristiche salienti** - Identificare i bisogni paralleli, identificare gli schemi di acquisto, osservare come i clienti effettivamente utilizzano il prodotto, identificare le percezioni di rischio dei clienti
- **Mappatura delle caratteristiche** - Ogni cella della matrice ha un effetto particolare sulla competitività del prodotto (basilare, discriminatore, energizzante). La mappatura viene svolta attraverso i seguenti passaggi:
 - Determinare la categoria specifica del (dei) cliente (i) da prendere di mira.
 - **La riga superiore** mostra quelle caratteristiche che i clienti considerano Positivi; potrebbero spingerli a comprare e rimanere fedeli ai tuoi prodotti o servizio. Le Caratteristiche Basilari (la prima colonna) sono quelle che la categoria mirata si aspetta di ricevere. Non sono negoziabili e spesso non sono un oggetto di investimento dal momento che i clienti di solito lo danno per scontato. I Discriminatori Positivi,

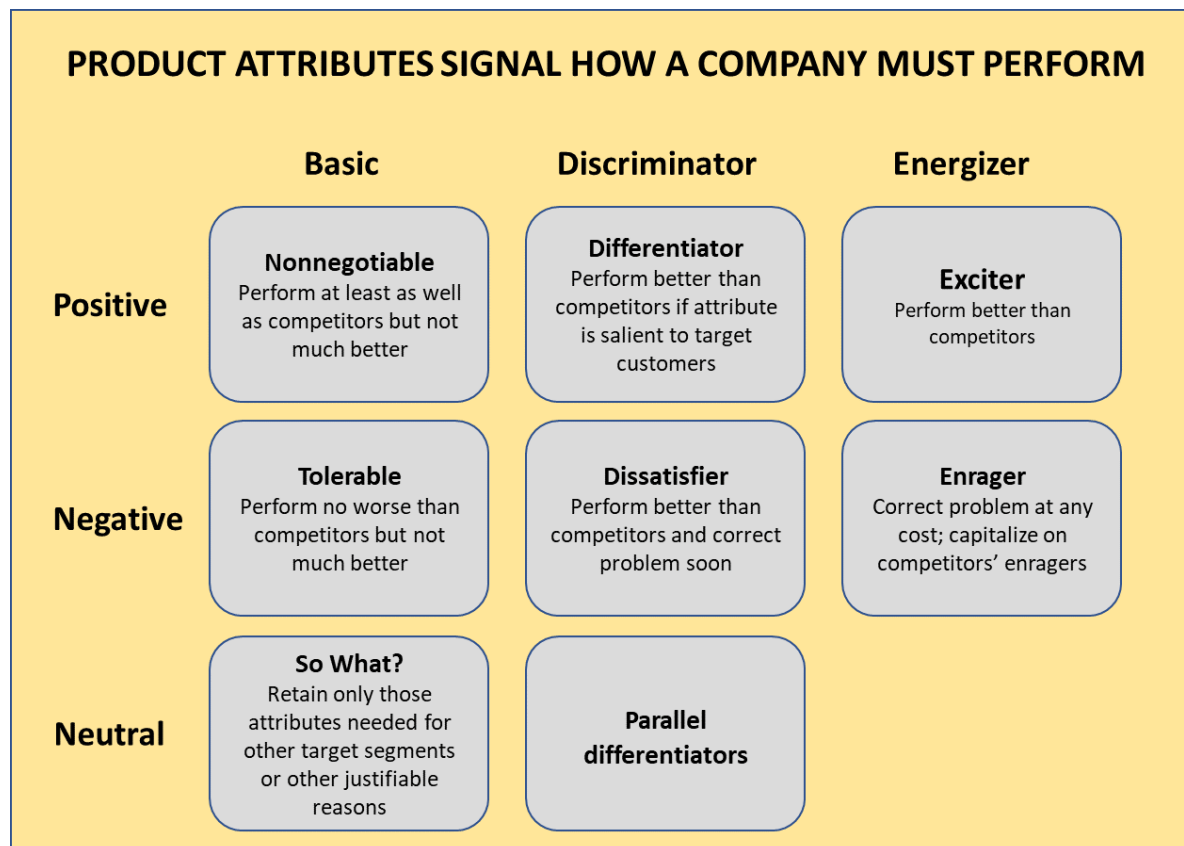


nella colonna centrale, aiutano a differenziarsi e a offrire una posizione competitiva. Qui la base può essere formata per prezzi e posizionamento differenziati in modo competitivo. Nella colonna Energizzanti ci sono le caratteristiche più positive che distinguono l'organizzazione dalla sua concorrenza e offrono ai clienti un motivo altamente stimolante per acquistare e utilizzare la sua offerta.

- Nella **colonna centrale** ci sono i Negativi: cose che i clienti detestano e preferirebbero farne a meno. Le Tolleranze, nella prima colonna, sono attese dal cliente e non influenzeranno se acquistano dall'organizzazione o da qualcuno della concorrenza. Un grande vantaggio competitivo può essere ottenuto eliminando una tolleranza. Gli Energizzanti negativi, nella terza colonna, ispirano una gamma di emozioni negative che emergono come risultato di valutazioni errate, come il lancio di un prodotto o di un servizio percepito come inaccettabile. È fondamentale eliminarli rapidamente.
- Nella **terza riga** ci sono le caratteristiche Neutrali dei quali ai clienti o non importa o addirittura non lo sanno. Per completare la riga Neutrale, la categoria del cliente dovrebbe essere considerata attentamente. Ciò che è neutrale per alcuni clienti può essere considerato basilare o di differenziazione per gli altri. In generale, i neutrali aggiungono costi senza aumentare il valore ed eliminarli possono ridurre sia i costi che i prezzi.
- **Convalida** - Una volta che un'impresa ha definito le sue ipotesi su come i suoi clienti reagiscono al prodotto, deve convalidare quelle ipotesi. Una varietà di tecniche di ricerca di mercato focalizzate può provare l'accuratezza della mappatura iniziale: gruppi di studio, discussioni con clienti e distributori principali e prove di mercato. Si dovrebbe considerare: come possono essere consegnati le caratteristiche positive più velocemente, meglio, più economicamente e più comodamente di adesso? In che modo le caratteristiche negative e neutrali possono essere ridotti o rimossi? Come possono essere soddisfatti i nuovi bisogni che i clienti potrebbero sviluppare?
- **Riconfigurazione continua** - Dopo aver utilizzato la matrice ACE per provare le ipotesi, un'impresa può utilizzarla per anticipare la migrazione dell'attributo. Come i clienti e la concorrenza familiarizzano con le caratteristiche del prodotto, quelle caratteristiche migreranno da una cella della matrice ad un'altra.

Ulteriori fonti:

- <https://hbr.org/1996/05/discover-your-products-hidden-potential>
- <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2012/06/attribute-map-1>
- <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2012/07/attribute-map-2>





	Basilare	Discriminatore	Energizzante
Positivo			
Negativo			
Neutrale			



2.5. Mappa del valore (Value Proposition Canvas)

Le caratteristiche del prodotto identificati nello strumento precedente sono contributi utili per l'elaborazione della mappa del valore presentata qui. Lo scopo di utilizzare questo strumento è definire ulteriormente il prodotto/servizio (utilizzarlo per ottenere una descrizione più focalizzata dell'offerta singola integrata) e caratteristiche distinte dalla prospettiva di come influenzano il cliente.

All'interno dell'impresa, le caratteristiche del prodotto sono spesso percepite come sfide tecniche o tecnologiche, mentre questo strumento aiuta a spostare tale prospettiva nella prospettiva funzionale e utilitaria centrata sul cliente.

Lo scopo principale della Tela della Proposta di Valore è trasformare le caratteristiche del prodotto definite in precedenza in benefici percepiti dal cliente - attraverso "guadagni" creati o "sofferenze" evitate o ridotte. In secondo luogo, consente di iniziare ad apprendere le funzionalità del prodotto che non vengono trasformate in benefici percepiti dal cliente potrebbero essere inutili e non più necessarie.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 1 - Seminario

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Italiano (Italia)

La mappa del Valore aiuta a rendere la proposta del valore visibile e tangibile. È una parte della Value Proposition Canvas che viene spesso utilizzata in combinazione con il Business Model Canvas. La Mappa del Valore viene utilizzata per definire le caratteristiche dei prodotti e dei servizi dell'impresa che alleviano le sofferenze e risolvono le difficoltà derivanti dall'esecuzione del Lavoro Da Fare e apportano benefici anche al cliente. Queste caratteristiche descrivono come viene creata la proposta del valore per i clienti. Definire queste caratteristiche utilizzando la Mappa del Valore, aiuta a progettare, provare e costruire la proposta del valore commerciale in modo più strutturato. Consente di testare e iterare un concetto di prodotto centrato sul servizio basato su un lavoro di squadra costruttivo e un'analisi delle ipotesi su clienti e mercato.

Nella casella denominata **Prodotti e Servizi**, dovrebbero essere definiti tutti i prodotti e i servizi associati attorno ai quali la proposta del valore è costruita. Questi possono essere tangibili, intangibili, digitali, finanziari, ecc. e non hanno la stessa rilevanza per il cliente. Quelli che sono essenziali per la proposta del valore dovrebbero essere distinti da quelli che sono meno rilevanti.

Nella casella **Antidolorifici**, dovrebbe essere affrontato il modo in cui il sistema del servizio del prodotto affronta le difficoltà, i bisogni e le sofferenze dei clienti. Queste affermazioni dovrebbero sottolineare in modo esplicito in che modo l'impresa intende eliminare o ridurre le difficoltà che i clienti incontrano prima, durante o dopo il lavoro che stanno cercando di realizzare, o anche quelle che impediscono loro di svolgere il lavoro. Anche gli antidolorifici dovrebbero essere differenziati per rilevanza, poiché affrontano difficoltà di diversa importanza. Più grande è il problema che risolvono, più grande è il valore che creano.

Nella casella dei **creatori di Guadagno**, dovrebbe essere descritto in che modo il sistema di servizio del prodotto dell'impresa aiuta i clienti a ottenere guadagni o in che modo offre valore al cliente. Qui dovrebbe essere delineato come l'impresa intende produrre risultati e benefici che il cliente si aspetta.



e desidera, consciamente o inconsciamente. Anche i creatori di Guadagno devono essere differenziati, in modo tale che la concentrazione possa essere mantenuta su quelli che sono i più rilevanti per il cliente.

Durante la mappatura della creazione del valore, gli elementi definiti e le dichiarazioni elencate dovrebbero essere quelli che hanno la maggiore rilevanza per il cliente, perché sarebbe irrealistico affrontare tutti i lavori, i dolori e i guadagni del cliente. I prodotti e i servizi elencati dovrebbero essere quelli che costituiscono una proposta di valore per una categoria specifica di cliente mentre i creatori di guadagni e gli antidolorifici indirizzano i guadagni essenziali del cliente e i dolori estremi del cliente. Prodotti e servizi, antidolorifici e creatori di guadagni devono affrontare quei lavori, dolori e guadagni che sono dichiarati nell'altra parte della Value Proposition Canvas e che è il Profilo del Cliente.

Ulteriori fonti:

- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A.: Value Proposition Design, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2014
- <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- <https://medium.com/upperstory/the-flow-of-a-value-proposition-canvas-b63b68f0e28b>
- <https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>

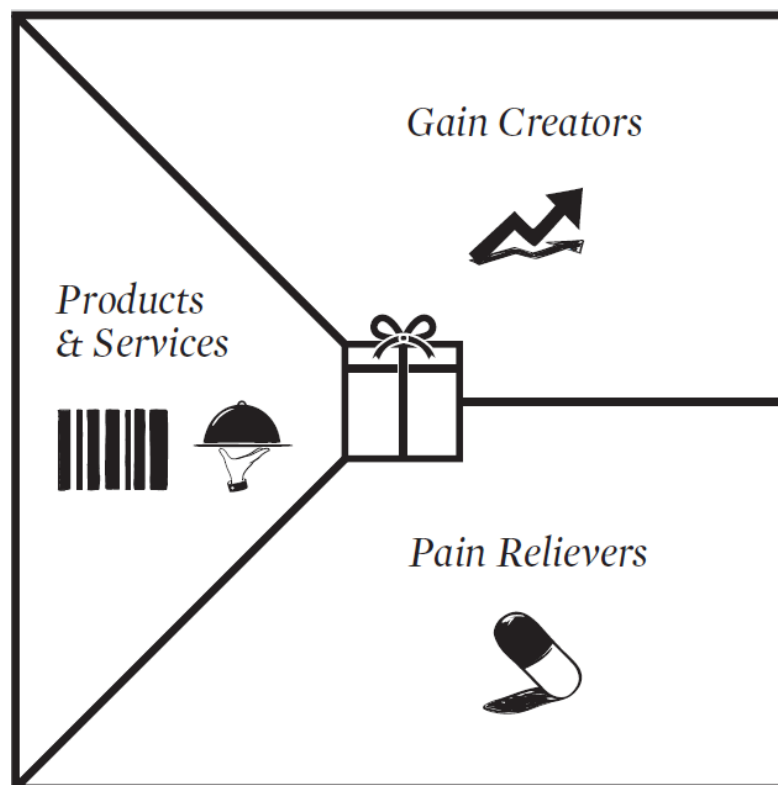


Figura 2 Mappa del valore – parte della Tela della Proposta di Valore (fonte: <https://strategyzer.com/>)



2.6. Problema principale del cliente "così com'è"- lavori principali del cliente (JTBD - lavoro da fare)

La definizione del(i) problema(i) principale(i) dei clienti cambia la prospettiva ad una categoria mirata di cliente per la quale l'impresa ha lo scopo di sviluppare il servizio. Quei clienti non sono necessariamente utenti finali del prodotto scelto - i servizi previsti potrebbero essere mirati a intermediari nella catena di distribuzione - categorie di grossisti o al dettaglio. Clienti diversi ma chiaramente mirati e ben definiti, devono essere considerati nello svolgere questa fase. La tecnica suggerita è quella di scegliere una persona reale che "rappresenti" una particolare categoria di cliente.

L'impresa deve essere focalizzata sul problema che questa persona sta cercando di risolvere (il concetto di Lavoro Da Fare).

Problemi del cliente/Lavori e acquisti/circostanze di utilizzo sono di fondamentale importanza per future attività SIM, pertanto questa attività è di importanza critica!

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 1 - Seminario

Il punto di partenza per una comprensione migliore dei clienti è lo sviluppo dei motivi reali per il loro rapporto con l'impresa e i suoi prodotti.

Il compito principale di questo strumento è quello di introdurre la prospettiva del cliente nella comprensione del mercato dell'impresa. Invece della segmentazione del prodotto e del mercato basata sui prodotti, il punto di partenza dovrebbero essere i problemi dei clienti (obiettivi) e la segmentazione del mercato basata sulle circostanze e i problemi (obiettivi) del cliente che si manifestano nell'ambito di quelle circostanze.

Questo è uno strumento condensato che consente la descrizione dei tre argomenti interconnessi relativi al prodotto/offerta scelto:

- **Clienti: Chi sono i clienti?**
Descrivono le persone che acquistano o usano il prodotto, che potrebbero essere definite come persone singole, professionisti, famiglia o membri di qualsiasi altro gruppo sociale.
- **Motivi per acquistare il prodotto: Perché i clienti acquistano o usano il nostro prodotto?**
Descrivono come il prodotto viene usato per risolvere un problema che si verifichi nella vita del cliente o che consenta al cliente di conseguire qualcosa, migliorare le condizioni di vita o evitare risultati e conseguenze non desiderate.
- **Circostanze: Quando e (a volte) dove i clienti acquistano e usano i nostri prodotti?**
Le circostanze definiscono il comportamento dei gruppi di clienti - la dimensione del mercato non è limitata dal numero dei clienti ma dal verificarsi delle circostanze favorevoli per il prodotto dell'impresa.



Ulteriori fonti:

- <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- <https://strategyn.com/jobs-to-be-done/>
- <https://jobs-to-be-done.com/define-the-market-around-the-customers-job-to-be-done-49b65324e5bd>

Prodotto: _____

Categoria del cliente (acquirente o consumatore) Chi è il nostro cliente?	Problema o “lavoro da fare” Perché i clienti acquistano/usano?	Acquisto/uso delle circostanze Quando i clienti comprano/usano?



2.7. Profilo del Cliente - profilo della categoria del cliente (Value Proposition Canvas)

Il Profilo del Cliente è l'altro lato della Value Proposition Canvas. Lo scopo di questo strumento è di assistere con l'elaborazione delle preferenze della particolare categoria del cliente e il problema per il quale questa categoria del cliente è alla ricerca di una soluzione. I guadagni che i clienti ottengono per il particolare "lavoro da fare" dovrebbero essere descritti insieme ai dolori che ne derivano.

Questa è pura prospettiva del cliente, quindi è fondamentale stare attenti a non rispecchiare la "Mappa del Valore": si dovrebbero cercare le differenze e ciò che non si adatta dopo che la prospettiva del cliente è descritta con il Profilo del Cliente.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 1 - Seminario

Quando si definisce il valore proposto con l'offerta del sistema di servizio del prodotto, è importante definire il lavoro che il cliente sta cercando di fare. Inoltre, è necessario definire quali dolori e difficoltà incontra il cliente durante lo svolgimento di quel lavoro. Questi elementi possono essere descritti utilizzando la mappa del Profilo del Cliente che è parte della Value Proposition Canvas.

La prima categoria che deve essere definita è il Lavoro del Cliente. Qui dovrebbero essere descritte le cose che il cliente sta cercando di terminare, diverse mansioni che stanno cercando di essere svolte e completate, problemi che cercano di essere risolti o che cercano di essere soddisfatti. È importante prendere in considerazione la prospettiva del cliente mentre si definiscono quei lavori per identificare che cosa stanno effettivamente cercando di fare.

Esistono tre tipi principali di lavori: **lavori Funzionali**: svolgimento di una mansione specifica o risoluzione di un problema specifico; **Lavori sociali** - lavori svolti per dare un'impressione o definire come essere percepiti dagli altri (aspetto di tendenza, percepito come competente); **Lavori personali/emotivi** - clienti che cercano uno stato emotivo specifico, come sentirsi bene o protetto.

I clienti stanno anche eseguendo lavori di sostegno mentre acquistano e consumano valore. A seconda del ruolo, si tratta di: **Acquirente di valore** - lavori relativi all'acquisto di valore (di confronto, decisionale), **Co-Creatore di valore** - lavori relativi alla co-creazione di valore con l'organizzazione (ad esempio: pubblicare recensioni sui prodotti, partecipare alla progettazione); **Transferer di valore** - lavori relativi alla fine del ciclo di vita di una proposta di valore (annullamento del servizio, smaltimento o trasferimento di un prodotto, rivendita).

Quando si definisce il lavoro, è molto importante definire il contesto nel quale viene svolto (usando il telefono in un'auto o in un treno) e l'importanza che si presenta al cliente in modo che la concentrazione possa essere mantenuta su quelli rilevanti.

La categoria successiva riguarda i **Dolori** del cliente. I dolori sono difficoltà o qualsiasi cosa che infastidisca il cliente prima, durante e dopo aver cercato di eseguire il lavoro da fare, o qualcosa che impedisca loro di farlo. Possono essere identificati tre tipi di dolori del cliente: **Risultati indesiderati**, **problemi e caratteristiche** - funzionale (non funziona), sociale (brutto aspetto), emotivo (sentirsi male) e ausiliario (fastidioso); **Ostacoli** - impediscono

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Italiano (Italia)

Formattato: Italiano (Italia)



ai clienti di svolgere un lavoro o li rallentano; **Rischio (potenziali risultati indesiderati)** - possibilità che qualcosa vada storto e abbia conseguenze negative significative. I dolori dovrebbero essere differenziati in base al significato per il cliente.

L'ultima categoria del Profilo del Cliente sono i **Guadagni**. Quelli sono i risultati e i benefici che i clienti vogliono, consciamente o inconsciamente.

I guadagni possono essere **Necessari** (senza di essi la soluzione non funzionerebbe), **Previsti** (previsti, anche se la soluzione funziona senza di essi), **Desiderati** (guadagni che vanno oltre ciò che ci si aspetta da una soluzione, ma il cliente li desidera) e **Inaspettati** (guadagni che vanno oltre le aspettative e i desideri dei clienti).

Lavori, Dolori e Guadagni dovrebbero essere descritti nel modo più preciso e concreto possibile così che possano essere differenziati l'uno dall'altro e classificati, così che quelli più rilevanti (ai quali i clienti tengono veramente) possano essere elaborati.

Ulteriori fonti:

- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A.: Value Proposition Design, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2014
- <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- <https://medium.com/upperstory/the-flow-of-a-value-proposition-canvas-b63b68f0e28b>
- <https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>

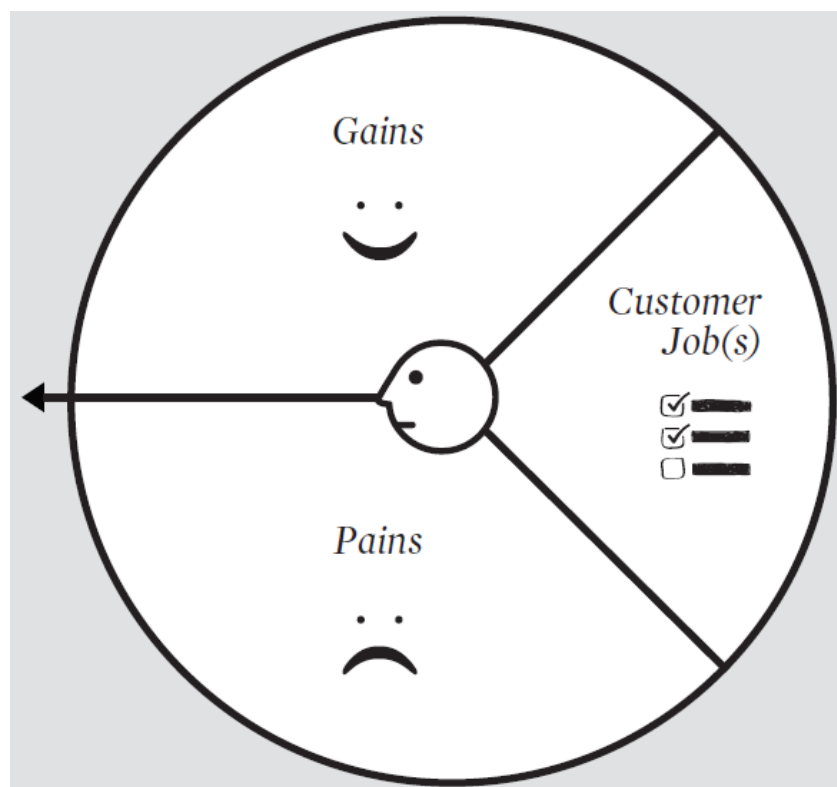


Figura 3 Mappa – parte della Tela della Proposta di Valore (fonte: <https://strategyzer.com/>)



2.8. Elenco delle alternative (concorrenti, sostituti, soluzioni alternative)

Dopo che il problema del cliente, e non il prodotto stesso, è definito come motivo per stabilire una relazione con il cliente, può diventare l'elemento chiave per la definizione del mercato. Il settore di mercato dovrebbe essere definito dal problema che determinati prodotti e servizi stanno risolvendo. Questo concetto ridefinisce la percezione del mercato e introduce concorrenti nuovi e non convenzionali che dovrebbero essere identificati e documentati nel modulo fornito.

L'obiettivo principale è quello di espandere la prospettiva delle imprese sui loro mercati di riferimento potenziali. Molto spesso, le iniziative di servitizzazione hanno lo scopo di sbloccare mercati precedentemente ignorati o trascurati che non erano mercati principali delle imprese manifatturiere.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Seminario
-------------------------------	-------------------------------

Le nuove tecnologie e la globalizzazione hanno consentito un più alto ritmo di cambiamento del mercato che ha portato a spostare la prospettiva dalla concentrazione del "proprio settore" al punto di vista del "mondo delle opportunità e delle minacce". Quando definisci il tuo settore secondo il problema che il tuo prodotto sta risolvendo (e non al prodotto stesso), è facile capire come i clienti siano attratti da offerte diverse da altri settori in cerca di risolvere lo stesso problema. Una volta che la tecnologia viene rimossa dalla descrizione del settore (dall'industria metallica alle soluzioni costruttive, dall'industria automobilistica alle soluzioni di trasporto o dall'industria telefonica alle soluzioni per mettere in contatto le persone) emerge un vasto spazio di opportunità e minacce.

Passare a offerte di altre industrie può essere per motivi tradizionali come: attirati dalla stessa industria, ma oltreoceano o paesi in via di sviluppo, o attratti da soluzioni sostitutive create dalle altre industrie. A volte, quando il prodotto risolve in modo inadeguato un particolare problema del cliente, i clienti sono costretti a "inventare" una sorta di "soluzione sufficientemente buona" o trovare un modo per evitare il problema con soluzioni alternative. Anche il "non consumo" - una decisione quando il cliente decide di vivere con il problema, dovrebbe essere incluso nella lista delle alternative.

Ciascuno di loro (concorrenti, sostituti, soluzioni alternative) hanno una "proposta di valore" particolare -categorie che attraggono i clienti e fanno sì che i clienti in particolari circostanze scelgano una soluzione particolare. Anche il non consumo ha elementi della proposta di valore: positivo (libero, semplicità, disponibilità) e negativo (problema non risolto), e quando gli elementi positivi sono più forti - i clienti non compreranno.

Il seguente modulo può essere utilizzato per definire e descrivere sistematicamente concorrenti, sostituti e soluzioni alternative per un determinato lavoro da fare, senza essere esplicitamente focalizzati sullo stesso settore.



Ulteriori fonti:

- <https://hbswk.hbs.edu/item/clay-christensen-the-theory-of-jobs-to-be-done?cid=wk-sm-fb-sf49398184&sf49398184=1>

Prodotto: _____

Problema del cliente/Lavoro Da Fare (JTBD): _____

Concorrenti, sostituti, soluzioni alternative

Elementi chiave della sua proposta di valore - perché i clienti la scelgono.



2.9. Strategy canvas per „il problema”

Dopo aver valutato le alternative concorrenti all'offerta dell'azienda, questo strumento dovrebbe essere usato per visualizzare la proposta di valore valutando particolari elementi e fattori che lo definiscono in relazione alle offerte delle imprese concorrenti. I fattori sui quali i fornitori di soluzioni sono in concorrenza dovrebbero essere identificati e valutati in base ai risultati degli strumenti precedenti, con lo scopo di riconoscere diverse opportunità.

Il risultato dovrebbe essere un confronto di soluzioni concorrenti (anche se sembrano incomparabili dal prodotto tradizionale o analisi di mercato basate su dati demografici) e la comprensione del perché una particolare soluzione viene scelta dai clienti in particolari circostanze del cliente.

In breve, la tela strategica aiuta a capire e prevedere visivamente il comportamento del cliente quando si trovano ad affrontare particolari circostanze del cliente e caratteristiche di offerta (del prodotto).

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Seminario
-------------------------------	-------------------------------

La Strategy canvas è uno strumento diagnostico che cattura graficamente l'attuale panorama strategico e fornisce la visualizzazione delle prospettive future per un'organizzazione. Fornisce una visualizzazione che potrebbe offrire nuove scoperte se usata come parte di un processo strategico. Fondamentalmente è un grafico a linee che traccia funzioni o fattori contro l'importanza per un'organizzazione e quindi si sovrappone a concorrenti o i parametri di riferimento del settore. La Strategy canvas serve a catturare lo stato attuale del noto spazio di mercato, che consente agli utenti di vedere chiaramente i fattori su cui il settore compete e dove attualmente investe la concorrenza. Inoltre, spinge gli utenti all'azione riorientando la loro concentrazione dai concorrenti alle alternative e dai clienti ai non-clienti del settore.

L'asse orizzontale sulla Strategy canvas cattura la gamma di fattori su cui un settore compete e investe, mentre l'asse verticale cattura il livello di offerta che gli acquirenti ricevono attraverso tutti questi fattori chiave concorrenti. La curva del valore o il profilo strategico è il componente di base della tela strategica. È una rappresentazione grafica delle prestazioni relative di un'impresa attraverso tutti i fattori di concorrenza del suo settore. Una curva di valore forte ha concentrazione, divergenza insieme a uno slogan avvincente.

La Strategy canvas può fornire informazioni che consentono di formulare una strategia competitiva spostando la concentrazione della strategia dalla concorrenza alle alternative e dai clienti ai non-clienti nel settore.



Ulteriori fonti:

- Kim, W.C.; Mauborgne, R.: Blue Ocean Strategy: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA, 2015
- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>



Offering Level	High						Too good
							Excellent
							Acceptable
	Low						Bad
Competing Factors							



2.10. Opportunità proposte (Quadro di quattro azioni)

Questo strumento è un'aggiunta alla Strategy canvas e deve essere usato per ulteriori discussioni sul possibile cambiamento e trasformazione della proposta di valore in termini di particolari fattori di competitività: dovrebbero essere ridotti, migliorati, creati (aggiunti) o addirittura eliminati nel creare un'offerta trasformata più adatta a una particolare categoria di cliente.

L'idea è che un'azione "semplice" su particolare caratteristica possa portare a cambiamenti radicali nel valore percepito e fornito ai clienti e alla creazione di gruppi di clienti e mercati completamente nuovi.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Seminario
-------------------------------	-------------------------------

Lo strumento viene utilizzato per ricostruire gli elementi di valore dell'acquirente durante la creazione di una nuova curva di valore o di un profilo strategico ed è complementare alla Strategy canvas. Si basa sulla griglia Eliminare-Abbassare-Alzare-Creare che è una matrice che aiuta gli imprenditori a concentrarsi simultaneamente sull'eliminazione e sulla riduzione, nonché sull'innalzamento e sulla creazione di nuovi elementi durante la definizione di una nuova curva di valore. Le sessioni di brainstorming guidate da questo strumento incoraggiano il perseguimento simultaneo della differenziazione e del basso costo per rompere lo scambio costo-valore. Aiuta ad identificare se le aziende sono focalizzate solo sull'innalzamento e sulla creazione, sollevando in tal modo la struttura dei costi e spesso la progettazione aggiuntiva dei prodotti e servizi. La griglia è facilmente comprensibile per diversi livelli di dipendenti e responsabili che creano un elevato grado di coinvolgimento nella sua applicazione. Il completamento della griglia costringe le aziende a identificare ogni fattore sul quale il settore fa concorrenza, aiutandole a scoprire la gamma di ipotesi implicite che fanno inconsciamente nel fare concorrenza.

Eliminare - Costringe le imprese a prendere in considerazione la possibilità di eliminare i fattori sui quali le imprese di un certo settore hanno fatto concorrenza da tempo e sono spesso date per scontate anche se non hanno più valore o possono addirittura sminuire il valore. Quando c'è un cambiamento significativo in ciò che i clienti apprezzano, l'impresa spesso non interviene o addirittura percepisce il cambiamento.

Ridurre - Costringe le imprese a determinare se i prodotti e i servizi sono stati sovradimensionati nella competizione con la concorrenza, quando le imprese non supervisionano i clienti, aumentando la loro struttura dei costi senza alcun guadagno.

Alzare - Incoraggia le imprese a scoprire ed eliminare i compromessi che i clienti sono costretti a fare.

Creare - aiuta a scoprire completamente nuove fonti di valore per il cliente che possono creare nuova domanda e persino spostare i prezzi strategici.

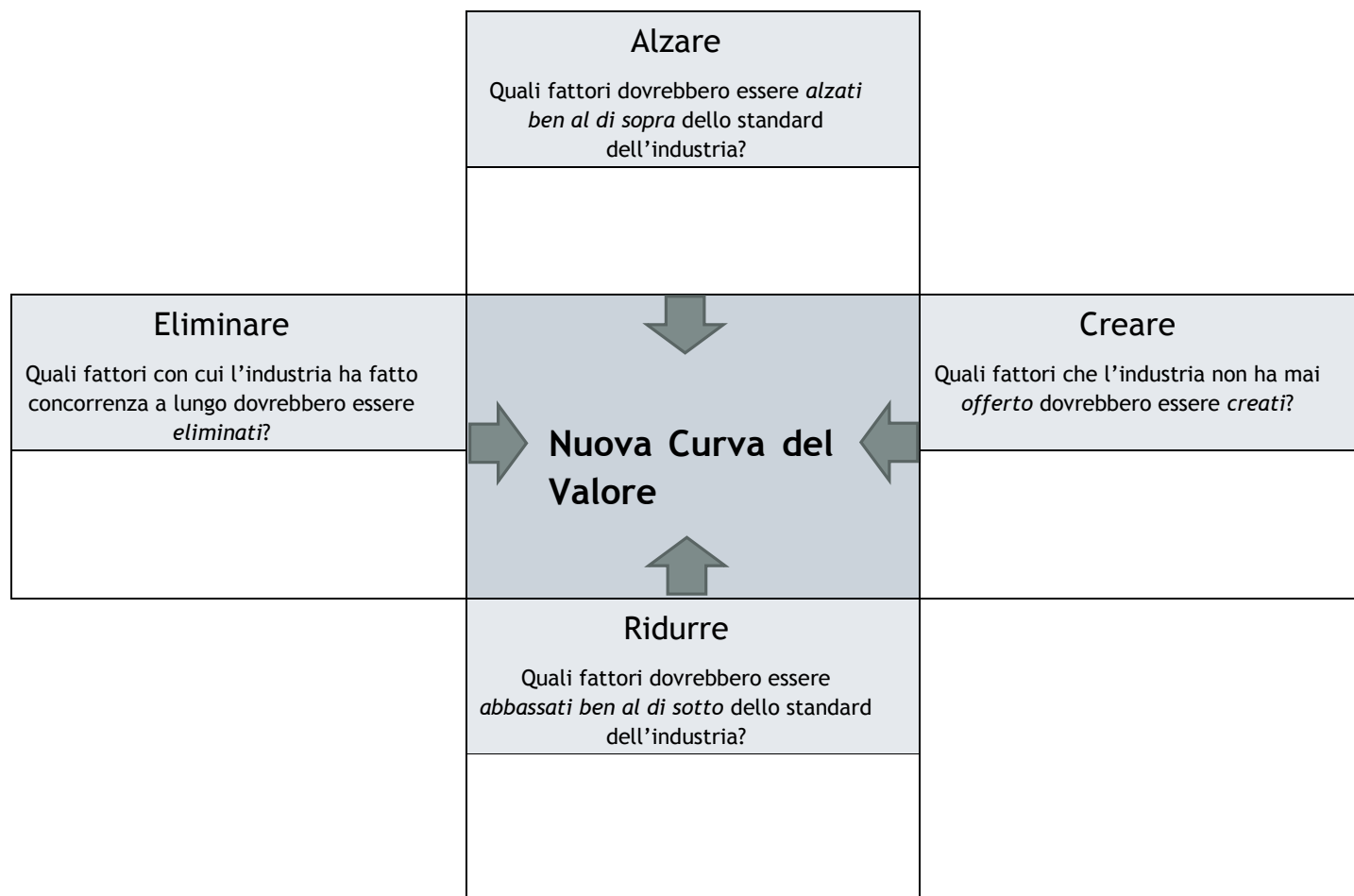
Perseguire le risposte per **Eliminare** e **Ridurre** fornisce una visione precisa su come ridurre la struttura dei costi considerando la concorrenza. **Alzare** e **Creare** forniscono risposte su come aumentare il valore per il cliente e creare nuova domanda. Tutte e quattro le azioni consentono agli imprenditori di



esplorare sistematicamente come ricostruire elementi di valore per il cliente attraverso settori alternativi per offrire ai clienti un'esperienza completamente nuova, mantenendo al contempo bassa la struttura dei costi.

Ulteriori fonti:

- Kim, W.C.; Mauborgne, R.: Blue Ocean Strategy: Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts, USA, 2015
- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/four-actions-framework/>
- <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/errc-grid/>





2.11. Ambiente e forze influenti

Questo strumento dovrebbe essere usato per discutere e analizzare l'ambiente delle organizzazioni con una concentrazione principale sulle tendenze chiave che stanno plasmando il settore e la categoria mirata del cliente. Si prevede che le imprese utilizzeranno lo strumento per conto proprio dopo il primo seminario, in modo che possano potenzialmente identificare i processi nell'ambiente che sono complementari con la servitizzazione. Se necessario, saranno forniti sostegno e tutoraggio da parte del personale del progetto.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Compiti / Fase 3 - Seminario (facoltativo)
-------------------------------	--

Comprendere l'ambiente dell'organizzazione aiuta a formare un modello commerciale più competitivo, pertanto si suggerisce di mappare le sue quattro aree principali. Questo strumento viene spesso utilizzato durante le conversazioni strategiche per la sensibilizzazione sulle forze ambientali che influenzano il modello commerciale dell'organizzazione. Queste sono forze di Mercato, forze del Settore, tendenze Chiave e forze Macroeconomiche. Una buona conoscenza dell'ambiente consente di valutare meglio le diverse direzioni in cui il modello commerciale potrebbe evolversi. Una mappa visiva dell'ambiente del modello commerciale con mercati, tendenze, necessità dei clienti, concorrenti e altro renderà le cose più tangibili e consentirà di scoprire nuove associazioni, trovare nuovi modelli e infine condurre a nuove idee del modello commerciale.

Forze di Mercato	Problemi di Mercato	Identifica i problemi chiave che guidano e trasformano il tuo mercato dalle prospettive del Cliente e dell'Offerta	Quali sono i problemi cruciali che influenzano il panorama del cliente? Quali cambiamenti sono in corso? Dov'è diretto il mercato?
	Categorie di Mercato	Identifica le principali categorie di mercato, descrive la loro attrattiva e cerca di individuare nuove caratteristiche	Quali sono le categorie più importanti dei clienti? Dov'è il più grande potenziale di crescita? Quali categorie stanno declinando? Quali categorie marginali meritano attenzione?
	Esigenze e richieste	Precisa le esigenze di mercato e analizza quanto siano ben servite	Di cosa hanno bisogno i clienti? Dove sono le maggiori esigenze dei clienti non appagati? Cosa vogliono i clienti che venga fatto veramente? Dove sta aumentando la richiesta? Il declino?



	Costi di trasferimento	Descrive elementi relativi ai clienti che trasferiscono il commercio ai concorrenti	Cosa lega i clienti a una società e alla sua offerta? Quali costi di trasferimento impediscono ai clienti di passare ai concorrenti? È facile per i clienti trovare e acquistare offerte simili? Quanto è importante la marca?
	Attrattiva delle entrate	Identifica gli elementi relativi all'attrattiva delle entrate e al potere dell'impresa	Per cosa sono realmente disposti a pagare i clienti? Dove possono essere raggiunti i maggiori margini? I clienti possono trovare e acquistare facilmente prodotti e servizi a buon mercato?
Forze del Settore	Concorrenti (operatori storici)	Identifica concorrenti operatori storici and i loro punti di forza relativi	Chi sono i nostri concorrenti? Chi sono i giocatori dominanti nel nostro particolare settore? Quali sono i loro vantaggi o svantaggi concorrenziali? Descrive le loro principali offerte. Su quali Categorie di clienti si stanno concentrando? Qual è la loro struttura dei costi? Quanta influenza esercitano sulle nostre Categorie di clienti, flussi di entrate e margini?
	Nuovi operatori (Insorgenti)	Identifica I nuovi giocatori insorgenti e determina se fanno concorrenza con un modello commerciale diverso dal tuo	Chi sono i nuovi operatori nel tuo mercato? Come sono diversi? Quali vantaggi o svantaggi concorrenziali hanno? Quali barriere devono superare? Quali sono le loro Proposte di Valore? Su quali Categorie di clienti sono concentrati? Qual è la loro struttura dei costi? In che misura influenzano le Categorie dei tuoi Clienti, i Flussi di Entrate e i margini?
	Prodotti e servizi sostitutivi	Descrive potenziali sostituti per le tue offerte, inclusi quelli di altri mercati e settori	Quali prodotti o servizi potrebbero sostituire i nostri? Quanto costano rispetto ai nostri? Quanto è facile per i clienti passare a questi sostituti? Da quali tradizioni del modello commerciale derivano questi prodotti sostitutivi (ad esempio treni ad alta velocità verso aeroplani, telefoni cellulari verso fotocamere, Skype verso compagnie telefoniche a lunga distanza)?
	Parti interessate	Specifica quali attori possono influenzare la tua organizzazione e il tuo modello commerciale	Quali parti interessate potrebbero influenzare il tuo modello commerciale? Quanto sono influenti gli azionisti? I Lavoratori? Il governo? I lobbisti?



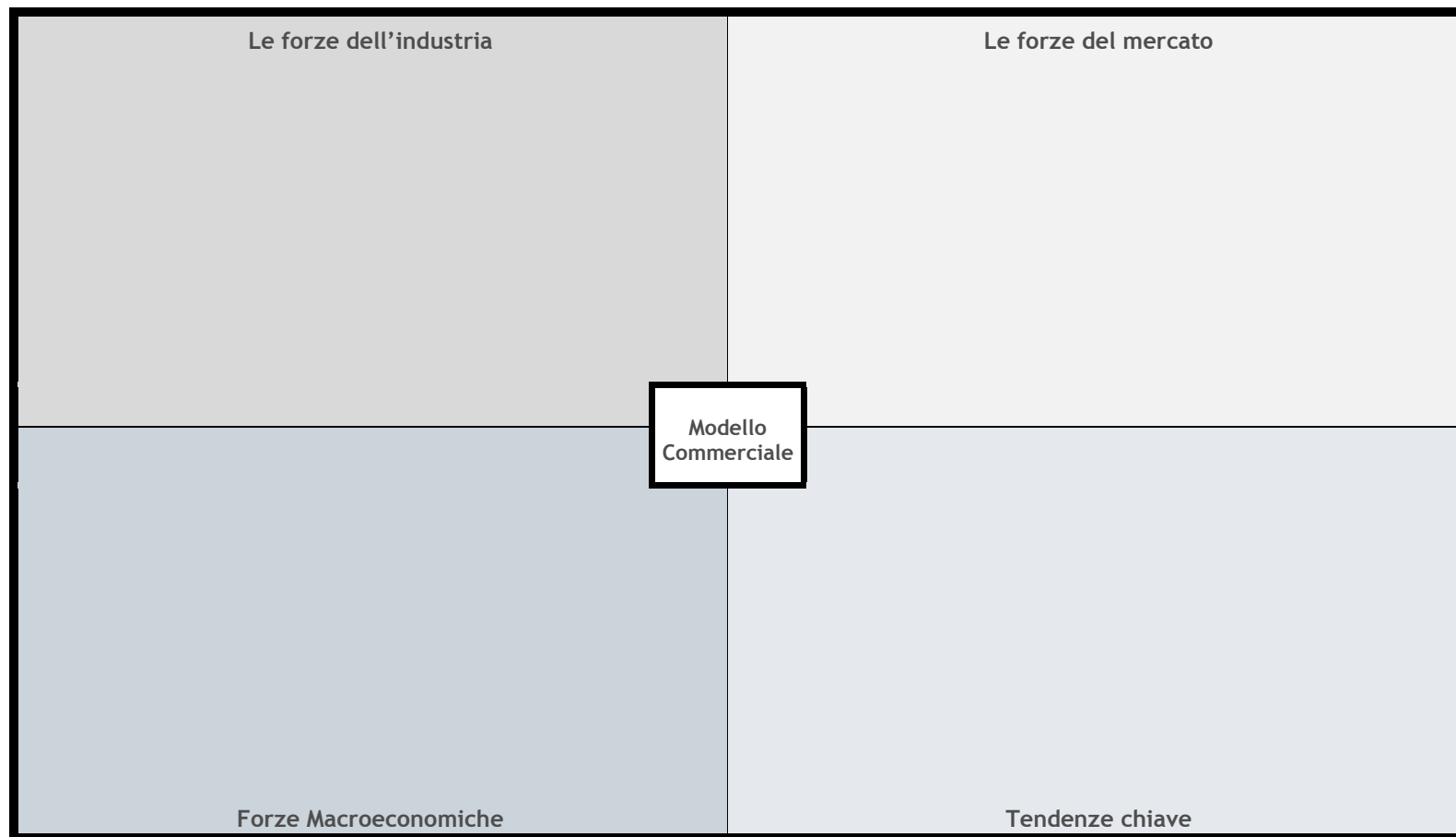
	Fornitori e altri Attori della Catena di Valore	Descrive potenziali sostituti per le tue offerte - inclusi quelli di altri mercati e settori	Chi sono gli attori chiave nella catena di valore del tuo settore? In che misura il tuo modello commerciale dipende da altri giocatori? I giocatori marginali stanno emergendo? Quali sono i più redditizi?
Tendenze Chiave	Tendenze Tecnologiche	Identifica tendenze tecnologiche che potrebbero minacciare il tuo modello commerciale – o consentirgli di evolvere o migliorare	Quali sono le principali tendenze tecnologiche all'interno e all'esterno del tuo mercato? Quali tecnologie rappresentano opportunità importanti o minacce distruttive? Quali tecnologie emergenti adottano i clienti marginali?
	Tendenze Regolamentari	Descrive i regolamenti e le tendenze regolamentari che influenzano il tuo modello di business	Quali tendenze regolamentari influiscono il tuo mercato? Quali regole possono compromettere il tuo modello commerciale? Quali regolamenti e tasse influiscono sulla domanda del cliente?
	Tendenze Sociali e Culturali	Identifica le maggiori tendenze sociali che possono influenzare il tuo modello commerciale	Descrivi le tendenze chiave della società. Quali cambiamenti nei valori culturali o sociali compromettono il tuo modello commerciale? Quali tendenze potrebbero influenzare il comportamento degli acquirenti?
	Tendenze Socioeconomiche	Delinea le maggiori tendenze socioeconomiche rilevanti per il tuo modello commerciale	Quali sono le tendenze demografiche chiave? Come definiresti il reddito e la distribuzione della ricchezza nel tuo mercato? Quanto sono alti i redditi disponibili? Descrivi i modelli di spesa nel tuo mercato (ad esempio alloggi, assistenza sanitaria, intrattenimento, ecc.)? Quale parte della popolazione vive nelle aree urbane anziché in ambienti rurali?
Forze Macroeconomiche	Condizioni del Mercato Globale	Delinea le condizioni generali attuali da una prospettiva macroeconomica	L'economia è in una fase di espansione o contrazione? Descrivi il clima generale di mercato. Qual è il tasso di crescita del PIL? Quanto è alto il tasso di disoccupazione?
	Mercati dei Capitali	Descrive le attuali condizioni del mercato dei capitali in relazione ai tuoi bisogni di capitale	Qual è lo stato dei mercati dei capitali? Quanto è facile ottenere finanziamenti nel tuo particolare mercato? Il capitale di avviamento, il capitale di rischio, il finanziamento pubblico, il capitale di mercato o il credito sono prontamente disponibili? Quanto è costoso procurarsi fondi?



	Materie Prime e Altre Risorse	Mette in evidenza i prezzi correnti e le tendenze dei prezzi per le risorse necessarie per il tuo modello commerciale	Descrivi lo stato attuale dei mercati delle materie prime e di altre risorse essenziali per il tuo commercio (ad esempio prezzi del petrolio e costi della manodopera). Quanto è facile ottenere le risorse necessarie per eseguire il tuo modello commerciale (ad esempio, attirare un talento primario)? Quanto sono costose? Dove sono diretti i prezzi?
	Infrastruttura Economica	Descrive l'infrastruttura economica del mercato in cui opera il tuo commercio	Quanto è buona l'infrastruttura (pubblica) nel tuo mercato? Come definiresti il trasporto, il commercio, la qualità della scuola e l'accesso a fornitori e clienti? Quanto sono alte le tasse individuali e aziendali? Quanto sono buoni i servizi pubblici per le organizzazioni? Come valuteresti la qualità della vita?

Tabella 1 Panoramica delle aree ambientali del modello commerciale (fonte: Osterwalder, A.; Pigneur, Y: Business Model Generation, 2010)

Ulteriori fonti:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Osterwalder, A.; Pigneur, Y: Business Model Generation, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2010 ■ http://blog.strategyzer.com/posts/2015/10/14/how-to-scan-through-your-environments-disruptive-threats-and-opportunities ■ http://blog.strategyzer.com/posts/2014/7/26/your-business-model-environment
------------------	---





2.12. Elenco dei servizi pertinenti sul mercato

Un altro compito per le imprese per completare da soli dopo il primo seminario è quello di raccogliere informazioni sulle offerte della concorrenza. Le imprese dovrebbero identificare i servizi offerti da concorrenti e sostituti e documentarli nel modulo fornito in modo che le informazioni su di essi possano essere utilizzate durante lo sviluppo dei loro propri servizi. Lo scopo è duplice - uno è comprendere (e documentare) le offerte concorrenti sul mercato, il secondo è identificare i possibili modelli da seguire che potrebbero essere utilizzati durante gli sforzi di servitizzazione.

Linee guida per l'attuazione:

D.T1.3.1 - Fase 1 - Compito

La seguente tabella è un modo semplice per valutare e documentare i servizi forniti dalle aziende della concorrenza al fine di valutare le opportunità in relazione alle capacità e alle prestazioni di altre imprese che operano nello stesso mercato.



Nome del servizio (e impresa della concorrenza se rilevante)	Breve descrizione del servizio (Quando e come viene erogato il servizio? Da chi? Quali sono le risorse e le attività chiave necessarie per il servizio?)	Obiettivo del servizio (Risposta a quale esigenza? Soluzione a quale problema?)	Offerto come standard o addizionale



2.13. Autovalutazione del livello di servitizzazione

La seguente panoramica dei livelli di servitizzazione dovrebbe essere usata dalle imprese per valutare la loro posizione attuale come un'organizzazione avviata con un processo di servitizzazione. Le pratiche di attuazione hanno mostrato che i passi verso l'offerta servitizzata dovrebbero essere gradualmente e non radicali per non essere troppo distruttive per l'organizzazione. Sebbene siano possibili passi da gigante, gli sforzi e i cambiamenti organizzativi aumenteranno in modo esponenziale rispetto a iniziative di servitizzazione più gradualmente.

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Compito
-------------------------------	-----------------------------

Per avere successo, un'organizzazione deve non solo adattare la propria proposta e trasformarla da un sistema incentrato sul prodotto a un sistema di servizio- prodotto, ma deve anche riprogettare il proprio modello commerciale e la propria struttura organizzativa. La modifica riguarda tutti gli aspetti dell'azienda, ma con requisiti diversi a seconda del livello esistente di servitizzazione - il che significa il livello di integrazione degli elementi di servizio nel modello commerciale esistente. Secondo il modulo fornito, la società dovrebbe valutare il proprio modello esistente di sistema del servizio del prodotto al fine di definire con maggiore precisione le sue capacità, opportunità e possibilità per aggiungere valore a determinate categorie dell'offerta. I livelli descritti nel modulo si basano sui risultati presentati in un documento di Tukker, A.: Eight Types of Product-Service System ... (2004). Le imprese dovrebbero identificare il livello che più corrisponde al loro modello commerciale e descriverne le caratteristiche.

Ulteriori fonti:

- Tukker, A.: Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from SusProNet; Business Strategy and the Environment; Bus. Strat. Env. 13, 246-260 (2004)



Prodotto puro			Descrizione della somiglianza dell'impresa con un determinato livello
Servizio orientato al prodotto	Relativo al Prodotto	In questo caso, il fornitore non solo vende un prodotto, ma offre anche servizi necessari durante la fase di utilizzo del prodotto. Ciò può implicare, ad esempio, un contratto di manutenzione, uno schema di finanziamento o la fornitura di beni di consumo, ma anche un accordo di ritiro quando il prodotto termina il suo ciclo di vita.	
	Consigli e consulenza	Qui, in relazione al prodotto venduto, il fornitore fornisce consigli sul suo uso più efficiente. Ciò può includere, ad esempio, consigli sulla struttura organizzativa della squadra che usa il prodotto o l'ottimizzazione della logistica in uno stabilimento in cui il prodotto viene usato come unità di produzione.	
Servizio orientato all'uso	Prodotto in locazione	Qui, il prodotto non cambia di proprietà. Il fornitore è proprietario ed è spesso responsabile della manutenzione, riparazione e controllo. Il locatario paga una tariffa regolare per l'uso del prodotto; in questo caso normalmente lui / lei ha accesso illimitato e individuale al prodotto in affitto	
	Noleggio / condivisione del prodotto	Anche in questo caso, il prodotto in generale è di proprietà di un fornitore, che è anche responsabile della manutenzione, riparazione e controllo. L'utente paga per l'uso del prodotto. La principale differenza rispetto alla locazione del prodotto è, tuttavia, che l'utente non ha accesso illimitato e individuale; altri possono usare il prodotto in altri momenti. Lo stesso prodotto è usato in sequenza da utenti diversi.	
	Condivisione del prodotto	Questo assomiglia molto al noleggio o alla condivisione del prodotto. Tuttavia, qui c'è un uso simultaneo del prodotto.	



Servizio orientato al risultato	Gestione dell'attività	Qui una parte di un'attività di un'impresa viene esternalizzata a terzi. Poiché la maggior parte dei contratti di esternalizzazione include indicatori di svolgimento per controllare la qualità del servizio esternalizzato, sono raggruppati in servizi orientati al risultato. Tuttavia, in molti casi il modo in cui viene svolta l'attività non cambia in modo drastico. Ciò è riflesso dagli esempi tipici per questo tipo, che includono, ad esempio, l'esternalizzazione della ristorazione e della pulizia degli uffici che ora è una prassi comune nella maggior parte delle imprese.	
	Pagare per unità di servizio	Questa categoria contiene una serie di altri esempi classici del Sistema di Servizio del Prodotto (PSS). Il Sistema di Servizio del Prodotto (PSS) ha ancora un prodotto abbastanza comune come base, ma l'utente non acquista più il prodotto, ma solo la produzione del prodotto in base al livello d'uso. Esempi ben noti in questa categoria includono le formule paga per quello che stampi ora adottate dalla maggior parte dei produttori di fotocopiatrici. Seguendo questa formula, il produttore della fotocopiatrice prende in carico tutte le attività necessarie per mantenere una funzione di fotocopiatrice disponibile in un ufficio (ad esempio, fornitura di carta e toner, manutenzione, riparazione e sostituzione della fotocopiatrice, se del caso).	
	Risultato funzionale	Qui, il fornitore concorda con il cliente la consegna di un risultato. Questa categoria è in contrasto con la gestione delle attività/esternalizzazione, per un risultato funzionale in termini piuttosto astratti, che non è direttamente relativo a un sistema tecnologico specifico. Il fornitore è, in linea di principio, completamente libero su come consegnare il risultato. Esempi tipici di questa forma di Sistema di Servizio del Prodotto (PSS) sono le aziende che offrono di erogare un "clima piacevole" specifico negli uffici piuttosto che il gas o impianti di raffreddamento o le	



		imprese che promettono agli agricoltori una perdita massima di raccolto piuttosto che vendere pesticidi.	
Servizio puro			

Tabella 2 Panoramica dei livelli di servitizzazione (tratto da A. Tukker: Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from SusProNet; Business Strategy and the Environment; Bus. Strat. Env. 13, 246–260 (2004))



2.14. Opportunità selezionate e prioritarie

Come risultati chiave della prima fase per l'attuazione della SIM, le aziende documenteranno e valuteranno idee considerate opportunità di servitizzazione. Queste opportunità sono valutate in base ai vantaggi relativi al cliente (importanza e rilevanza) e all'attrattiva generale per l'azienda (possibilità e redditività).

Linee guida per l'attuazione:	D.T1.3.1 - Fase 1 - Compito
-------------------------------	-----------------------------

Questo modulo deve essere usato per cogliere i risultati delle attività durante e dopo il seminario iniziale, sulla base delle informazioni sulle conoscenze esistenti che risiedono all'interno dell'azienda (su clienti, mercati, concorrenti, opzioni da esplorare, opportunità e spazi nel mercato, competenze proprie che non sono tutte utilizzate, ecc.)

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

- Denominato (se possibile) e descritto brevemente

E valutato da:

- La (presunta) prospettiva del cliente (come pensano i partecipanti della società in base all'esperienza e alle relazioni precedenti):
 - È importante per i clienti?
Creerà vantaggi sostanziali per i clienti? I clienti potranno sperimentare benefici tangibili con 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 suo modo attuale di fare commercio, competenze, capacità organizzative, valutazioni e convinzioni, ecc.:
 - È fattibile?
È possibile attuarlo con un livello accettabile di impegno e investimento? Entro un tempo ragionevole?
 - È finanziariamente valido - redditizio?
C'è un gran numero di clienti con quel problema e potere d'acquisto e disponibilità a pagare?

Sebbene limitato come strumento di valutazione, il modulo fornisce una panoramica pratica, basata sulla conoscenza e sull'esperienza delle opportunità più prospettiche per la servitizzazione.



Opportunità di alto valore

Opportunità dall'interno all'esterno Come possiamo aiutare il nostro cliente? (descrizione di un elemento nuovo o aggiuntivo o migliorato della proposta di valore che l'impresa può creare con nuovi servizi)	Prospettiva del cliente		Commerciale - prospettiva commerciale		Opportunità
	Importante per i clienti Creazione di sostanziali vantaggi per il cliente che sono considerati essere rilevanti e importanti.	Problema del cliente insoddisfatto Soluzione adeguata a problemi irrisolti, rischi o danni; Superiore alle soluzioni disponibili o ai clienti non supervisionati precedentemente o esclusi.	Fattibile e Scalabile Possibile attuare con un livello accettabile di impegno e investimento; Avere un potenziale di crescita sostanziale	Di Valore e Reddito 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	

