

# La Service Innovation e la gestione del cambiamento: nuovi modelli di business delle PMI manifatturiere

Tommaso Bernardini  
*Friuli Innovazione Centro di Ricerca e di  
Trasferimento Tecnologico*

09.11.2018 - ore 15.00

# PRIMA DI INIZIARE

Si ricorda che durante l'esposizione sarà possibile intervenire **ponendo delle domande nella chat condivisa.**

Al termine, vi chiediamo gentilmente di **compilare un brevissimo questionario di gradimento** dove potete esprimere il vostro parere sul webinar.

# Agenda

- Friuli Innovazione
- La Service Innovation o Servitization
  - Esempi di Servitization
  - Gli aspetti principali della Servitization
- Il progetto THINGS+
  - La Service Innovation Methodology
  - Come poter avviare un processo di Servitization

# Friuli Innovazione



**Università degli Studi di Udine**  
Area Science Park  
ITI A. Malignani Udine  
IRES FVG Udine

**CCIAA di Udine**  
Confindustria Udine  
Unione Industriali di Pordenone

**Consorzio di sviluppo economico del Friuli**  
Comune di Udine  
Provincia di Udine  
Comune di Tavagnacco

**Fondazione Friuli**  
Mediocredito FVG



### Principali settori

- Biotecnologie
- Metallurgia, Tecnologia delle Superfici e dei Materiali Avanzati
- ICT/Digitale
- Energia e Ambiente
- Legno e Arredo

### Laboratori

- Laboratorio di Metallurgia, Tecnologia delle Superfici e dei Materiali Avanzati
- Istituto di Genomica Applicata



UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



# Friuli Innovazione



## PROGETTI EUROPEI [2004-2017]



**PROGETTI VINTI 33** {  
 Area FARE IMPRESA 17  
 Area TRASFERIMENTO TECNOLOGICO 16

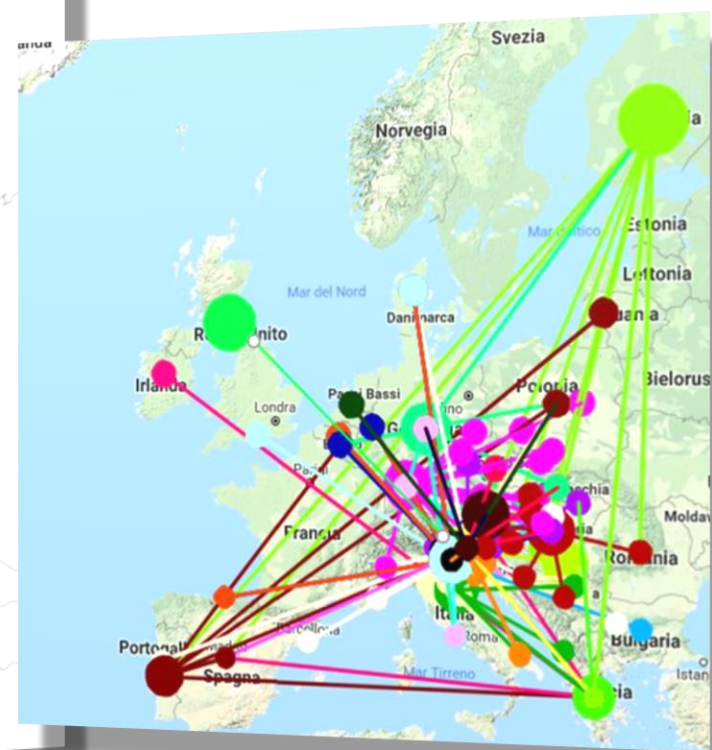
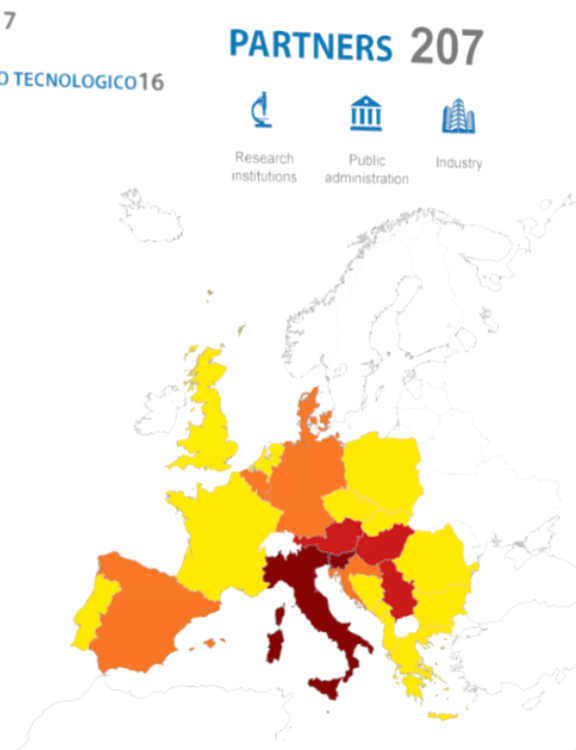
**PARTNERS 207**



**BUDGET TOTALE**  
**28.586.370 Euro**

### NETWORK

- |                     |                              |   |  |
|---------------------|------------------------------|---|--|
| <b>20+ PARTNERS</b> | <b>10+ PARTNERS</b>          | <b>5+ PARTNERS</b>                                | <b>1-5 PARTNERS</b>  |
| Italy<br>Slovenia   | Austria<br>Hungary<br>Serbia | Belgium<br>Croatia<br>Denmark<br>Germany<br>Spain | Albania<br>Bosnia<br>Bulgaria<br>Czech Republic<br>France<br>Great Britain<br>Greece<br>Montenegro<br>Netherlands<br>Poland<br>Portugal<br>Romania<br>San Marino<br>Slovakia |



UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO



# Perchè Service Innovation?

Le **PMI manifatturiere tradizionali** sono normalmente concentrate sulla realizzazione e vendita di **prodotti**, aspetto che pregiudica la loro **competitività**, minacciata dalla massificazione e dalla **concorrenza a basso costo** da parte delle aziende dei paesi extra UE.

Per far fronte a questa situazione, il **cambiamento del proprio modello di business**, incentrato sull'**introduzione di servizi innovativi**, può costituire un fattore che va ad incidere positivamente sulla crescita economica dell'impresa.

Per fare ciò, è necessario che le imprese manifatturiere tradizionali **acquisiscano competenze per introdurre servizi innovativi nella propria offerta**, attraverso una **metodologia adeguata e senza la necessità di elevati investimenti economici**.

# Perchè Service Innovation?



INNO-Grips – Global Review of Innovation Policy Studies  
<http://www.proinno-europe.eu/innogrips2>

INNO-Grips Policy Brief No. 3

## Policies in Support of Service Innovation

September 2011

Prepared by  
ICEG European Center, Budapest

This policy brief explores whether and in what ways innovation policy can contribute to the beneficial **development of an innovative services industry in Europe**, thereby contributing to growth and, ultimately, well-being.

**The focus on services recognises the economic importance of this industry for employment and growth in developed economies**, where service sectors typically account for about **70-80% of GDP** and have been a **major source of growth** in the past decades.

Against this background, the policy brief is rooted in the belief that **further innovation in services can make important contributions to achieving the objectives of the Europe 2020 strategy** to attain “smart, sustainable and inclusive growth”, i.e. enable economic growth without compromising environmental and social objectives.



# Perchè Service Innovation?



Brussels, 22.1.2014  
COM(2014) 14 final

**COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN  
PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL  
COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS**

**For a European Industrial Renaissance**

{SWD(2014) 14 final}

In particular, **digital technologies** are at the heart of increases in productivity of European industry. Their transformative power and growing impact across all sectors is redefining traditional business and production models and will result in a **range of potential new product and notably service innovations by industry ('servitization of industry')**.



UN INVESTIMENTO PER IL TUO FUTURO





# Perchè Service Innovation?



Increasingly service innovation plays an instrumental role in the **transformation and upgrading of traditional economic sectors and industries** into more **productive, competitive and high value-added business eco-systems**.

Considered as being **multi-dimensional in nature**, service innovation comprises innovation in services, service sectors or service industries that are provided by service entrepreneurs and service firms.

It also takes place in **manufacturing industries**, adding further value and **contributing significantly to overall productivity and profitability**.

# Perchè Service Innovation?



The analyses show different characteristics for Europe with respect to economic performance and service innovation.

**Economic performance tends to be higher in regions with higher input in service innovation,** while the translation of service innovation inputs into throughputs and measurable impacts differs between regions.

Generally, higher levels of economic performance are achieved in more favourable framework conditions and a comparatively **high specialisation in knowledge-intensive services.**

The analyses lead to conclude that service innovation is not the only source for economic performance, but that **non-negligible effects can be expected from a focus on service innovation,** particularly in regions with below-average economic performance.

# Service Innovation >>> Servitization

Perché vendere una caldaia  
quando si può far pagare il  
consumo di acqua calda?

# Cos'è la Servitization?

**Processo** che porta dalla vendita di prodotti alla **vendita di sistemi di prodotto-servizio**.

I clienti non sono più interessati esclusivamente al valore di acquisto del bene, ma alle **performance** che è in grado di garantire durante tutta la vita utile (valore d'uso del prodotto).

**Henry Ford (1908)**: «...un'azienda che sia devota ai servizi avrà un unico problema in termini di profitti: saranno estremamente elevati».

Termine coniato nel **1988** in un articolo, ma poco noto nel mondo delle aziende.

Maggiormente al centro dell'attenzione di **studiosi universitari** e ricercatori di management, considerato un importante processo evolutivo di molti business manifatturieri.

# Cos'è la Servitization?

**Trasformazione di un'impresa** in termini di:

- struttura;
- processi;
- organizzazione

per supportare la **vendita di un prodotto** diventando un **sistema** in grado di **vendere servizi a valore, integrati** e legati al prodotto stesso.

Ciò è sempre più possibile grazie alle potenzialità connesse alla **pervasività delle nuove tecnologie dell'informazione**: *virtual design, remote product servicing and control, ecc.*

# Cos'è la Servitization?

La tecnologia è un **fattore abilitante** al percorso di servitizzazione delle aziende,

perché consentono di:

- monitorare le condizioni d'uso e lo stato dei prodotti;
- rilevare qualsiasi eventuale situazione anomala;
- intervenire da remoto nella manutenzione;
- ...

In particolare, elemento centrale sono le tecnologie legate all'**Internet of Things**.

**Tuttavia, le tecnologie sono necessarie, ma non sufficienti.....**

# Esempi di Servitization

**Rolls-Royce:** modello di business “*pay-per-flying-hour contacts*”, cioè basato sulle **ore di effettivo utilizzo** e non più sulla vendita dei motori per aerei. «I dati sul funzionamento (prestazioni e condizioni) dei motori sono rilevati da sensori e inviati in tempo reale via satellite al centro operativo».

**Xerox:** servizi *pay-per-use (pay-per-Copy)* in base, quindi, all'utilizzo delle fotocopiatrici.

A ciò si è aggiunto la possibilità di ottenere ricavi regolari sulla base di contratti di servizi, di manutenzione, di forniture di consumabili (es. inchiostro).

**IBM:** negli anni '90 passa da leader nella vendita di hardware alla vendita di servizi nell'ambito dell'Information Technology.

Già nel 1985 nella pubblicità affermava: «*If everybody wants to have an Ibm terminal it is because Ibm services are the best*».



# Esempi di Servitization

**MA.....**

si tratta di esempi di grandi imprese/multinazionali

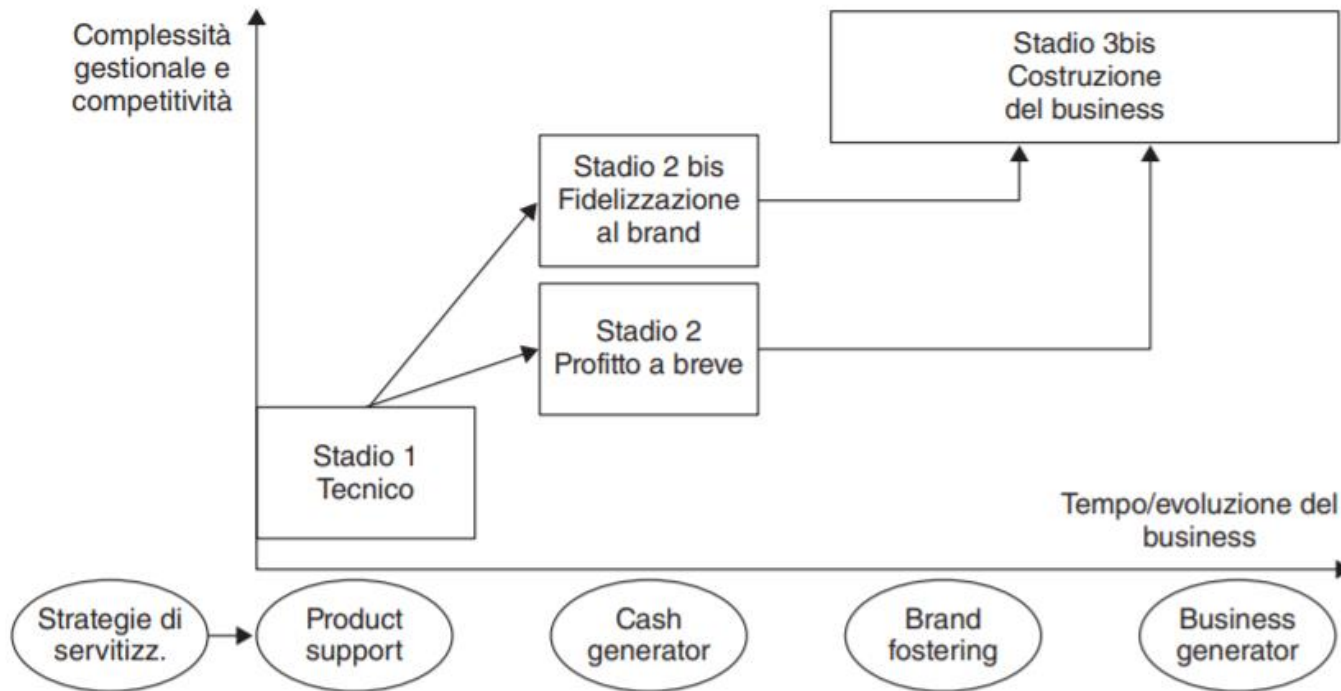
In effetti, «le imprese più grandi, misurate per fatturato e addetti, mostrano una **più alta probabilità di superare il modello “*product-centric*”**»

# Strategie di Servitization

<p>I. Servizio al prodotto (Product support)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire il minimo di assistenza tecnica e servizi accessori necessari per legge e per mantenere la funzionalità del prodotto.</li> <li>• L'assistenza è «un male necessario» che incide sui profitti.</li> </ul>
<p>II. Generazione di cassa (Cash generator)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generare flussi di cassa mediante la vendita di servizi e parti di ricambio.</li> <li>• L'attività si avvantaggia della «cattura» del cliente, «obbligato» a comperare ricambi (e altri servizi) dal produttore originale.</li> </ul>
<p>III. Sviluppo del brand (Brand fostering)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruire la soddisfazione del cliente, differenziare l'offerta di prodotto-servizio, influire sulle intenzioni di acquisto del prodotto. Fidelizzare il cliente tramite la qualità del servizio.</li> <li>• Orientamento al valore d'impresa a medio-lungo termine.</li> </ul>
<p>IV. Sviluppo del business (Business generator)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creare valore mediante l'offerta di una ampia gamma di servizi venduti anche «come prodotti» di qualità, innovativi ed economici, anche sulla base di ricerche di mercato mirate a individuare business opportunity.</li> <li>• L'attività viene spesso svolta nell'ambito di una Business Unit indipendente.</li> </ul>

La servitizzazione delle imprese: una sfi da strategica attuale e difficile – Marco Raimondi  
MICRO & MACRO MARKETING / a. XX, n. 1, aprile 2011

# Strategie di Servitization



La servitizzazione delle imprese: una sfi da strategica attuale e difficile – Marco Raimondi  
 MICRO & MACRO MARKETING / a. XX, n. 1, aprile 2011

# Vantaggi della Servitization

- Possibilità di **differenziare l'offerta** rispetto ai competitors, attraverso la creazione di elementi innovativi
- Crescita della **reputazione** aziendale
- **Fidelizzazione del cliente** grazie alla componente relazione tipica del servizio (deterrente rispetto all'entrata sul mercato di nuovi attori)
- Possibilità di avere una più duratura e consistente **profittabilità** di un prodotto, soprattutto se maturo
- **Andamento del fatturato più «stabile»** nel tempo, anche in caso di riduzione delle vendite dei prodotti (fattore anticiclico)
- Possibilità di ottenere **ricavi più elevati** grazie all'offerta di **servizi ad alto valore aggiunto** (non più competizione basata sul prezzo)

# Aspetti critici

- Cambiamento dell'**approccio strategico aziendale**
- Necessità di adeguate **skills**, interne o esterne
- Il servizio viene percepito come un'**esperienza**
- Modifiche nelle **politiche di pricing** utilizzato

Tipi di pricing	Criteri di calcolo	Esempi
A consumo	Per unità di risorsa messa a disposizione ( er es.:ora-uomo)	Ore di lavoro per assistenza informatica, per consulenza ecc.
A durata	Per periodo di tempo (per es.: giornata, settimana, mese, anno...) in funzione della durata del servizio	Contratti di noleggio, leasing o sharing di autoveicoli
A utilizzo	Legato all'intensità di utilizzo del prodotto cui il servizio è applicato	Prezzo per lavaggio (fornitura di una macchina lavatrice)
A risultato	Legato a un predefinito livello di beneficio ottenuto dal cliente	Prezzo per pagina stampata (fornitura di un sistema di printing)
A forfait	Legato ad una predefinita prestazione di servizio	Consulenza

# Punti chiave

Diverso approccio verso il cliente:

**da vendere un prodotto a proporre la soluzione di un problema**

Cosa implica ciò?

- Cambiamento della **cultura aziendale** nelle diverse aree
- Diversa modalità di **promozione/vendita**
- Bisogna **conoscere** nel dettaglio
  - il cliente
  - le sue esigenze
  - come potergli portare un valore
- Necessità di **investimenti** (es. per creare una rete post vendita)
- Focus sulle **persone**

.....quindi, va definito e implementato un **processo** che cambi il **modello di business aziendale.**

# Il progetto THINGS+

*Introducing service innovation into product-based manufacturing companies*

Un progetto europeo da 2 milioni di Euro

che mette in rete 10 partner da 9 Paesi del Centro Europa

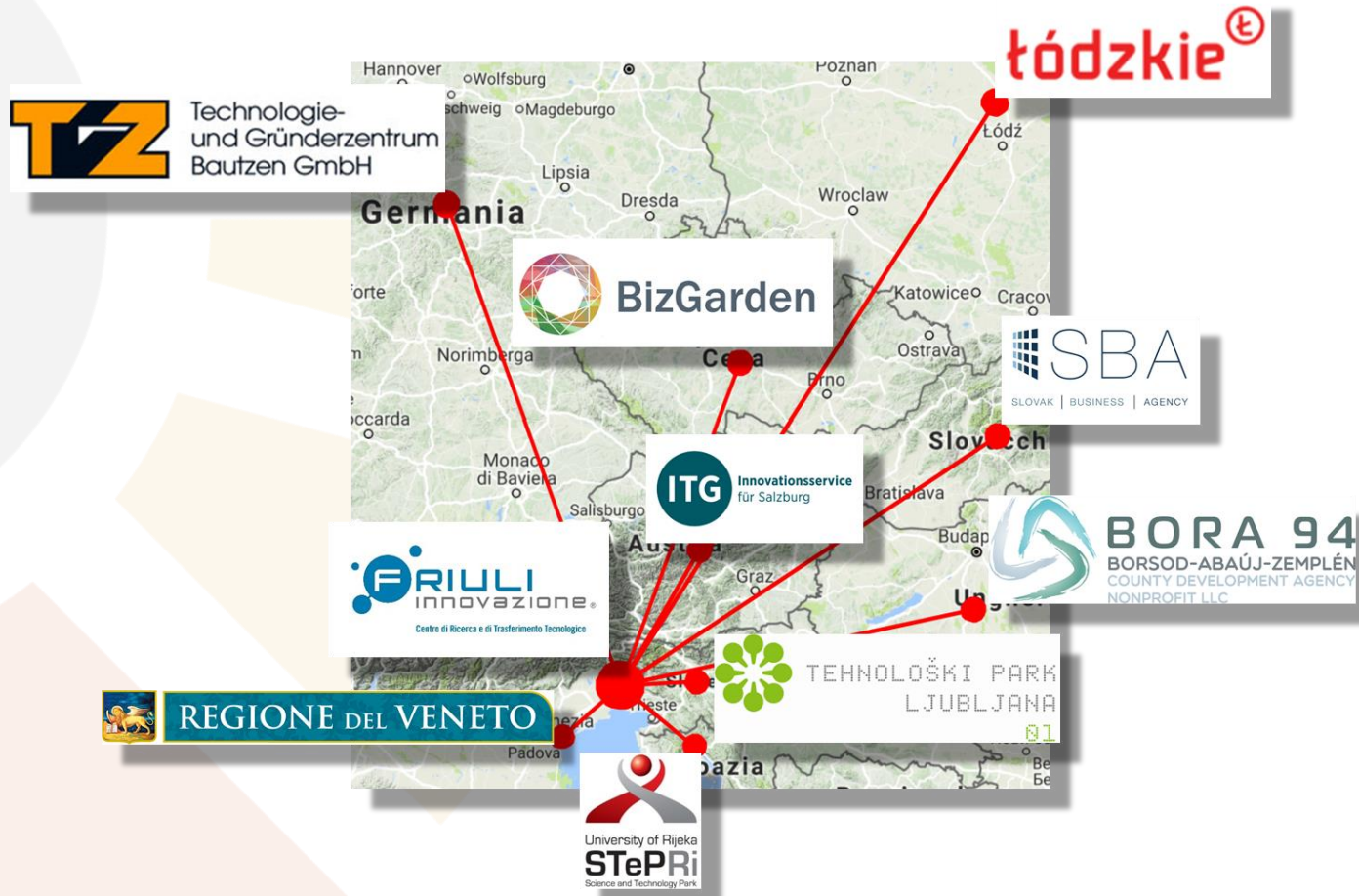
per provare a portare nuove competenze e un cambio di mentalità in 100 PMI manifatturiere

per aiutarle nel processo di innovazione imprescindibile che le aspetta

portandole a sperimentare in azienda i principi della servitization



# Il progetto THINGS+



# Il progetto THINGS+

- The project will **improve entrepreneurs' innovation management capacities** in Central European manufacturing SMEs, thus helping firms to cope with changing market forces.
- The project will directly **better competences of entrepreneurs in developing and implementing service innovation**, leading SMEs closer to the Industry 4.0 paradigm and improving EU's performance in industrial innovation, thus contributing to the smart growth of the program area.
- Many PPs are Knowledge Intensive Business Services (KIBS) and will jointly develop, transfer and test on the field a **novel methodology** for introducing in a fast and effective way **service innovation into product-based manufacturing firms**; after that entrepreneurs will be mentored on how to apply the Service Innovation Methodology in their companies thus reinforcing skills again.

# Il progetto THINGS+

The projects' **main expected results** are:

- New **Service Innovation Methodology** developed and adopted by KIBS project partners in order to contribute to strengthen CE regional innovation capacity
- Developed service innovation skills of **≥100 CE entrepreneurs**
- **New services developed** by the test bed companies (≥60% will develop a new service to be put in their portfolio)
- **New markets opened** by the test bed companies (≥10% of them will sell a new service on a CE foreign market)
- CE policy makers (representing **≥ 25 PA**) shared knowledge about the most advanced public support schemes for service innovation targeting traditional manufacturing SMEs
- **Policy Recommendations** for implementing a CE Service Innovation Inclusive Policy

# Service Innovation Methodology

**Service Innovation Methodology (SIM)** development **adapted to SMEs** which, compared with big companies, have limited:

- resources
- competences
- implementation timeframe

SIM implementation through servitization pilot projects > **Pilot Action**

# Service Innovation Methodology

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Six months timeline

- two months service development and change design
- four months implementation and go-to-market

Joint workshops

4-5 workshops, initial development&design phase

„Homeworks” – individual work supported by KIBS consultants

Experience and best practice exchange

# Service Innovation Methodology

## Phase 1: Inside-out



Initial shift from product oriented **mindset** – from product features to customer benefits

Introduction of **customer value perception**

Identification of the **servitization opportunities** based on existing capabilities and knowledge

# Service Innovation Methodology

## Phase 2: Outside in



Perspective shift to **customer-centric view** of the world and how company fit into it

Introduction of customer persona and customer lifecycle

Identification of the **servitization opportunities** based on **new insights** and better customer understanding

**Selection** of the „most promising” vs. „most likely to succeed” **opportunities**



# Service Innovation Methodology

## Phase 3: Design



**Servitization concept** – initial and operational

Customer processes redesign

**Business model and organizational redesign**

Change and implementation design based on selected opportunities

# Service Innovation Methodology

## Phase 4: Implementation



### Implementation strategy

Performance management elements

Testing, adaptation and corrections

National implementation and **commercialisation**

**International** implementation (optional)



# Service Innovation Methodology

Product and service list

Product/service	Description	Financial relevance (1 min - 5 max)	Perceived importance (1 min - 5 max)	Impact (financial x perceived)

Important or critical business elements

<b>Resources</b> Tangible assets... Intangible assets...	
<b>Processes</b> Way of doing...	
<b>Values</b> The criteria by...	

Past strategies list

Successful deliberate	Successful emergent	Unsuccessful

# Service Innovation Methodology

## Customer problems/jobs

Main customer problem "as is" – main customer jobs (JTBD - job to be done) Product: \_\_\_\_\_

Customer segment (buyer or user) <b>Who is our customer?</b>	Problem or "job to be done" <b>Why customers buy/use?</b>	Buying/using circumstances <b>When customers buy/use?</b>

# Service Innovation Methodology

Job that customer has to do and “hires” our product or service to to get job.

A “job” is a problem a person is trying to solve.  
Customers don’t really buy products; they  
“hire” them to get a job done.

A **jobs to be done perspective** focuses on what causes a customer to buy a product rather than relying on the attributes (such as age, gender, or income) that are merely correlated with buying behavior.

“Jobs” are not adjectives or adverbs. A job to be done typically starts with the words, “Help me...” “Help me avoid...” or “I need to...”



# Service Innovation Methodology

## List of alternatives

Product: \_\_\_\_\_ Customer problem/JTBD: \_\_\_\_\_

Competitors, substitutes, workarounds	Key elements of its' value proposition – why customers choose it.

# Service Innovation Methodology

## List of services

(use same form for the list of services offered and the list of competing services)

<b>Name of the service</b> (and competing company if relevant)	<b>Brief description of the service</b> (When and how is the service delivered? By whom? Which are key resources and activities needed for the service?)	<b>Objective of the service</b> (Answer to which need? Solution to which problem?)	Offered as standard or additional





# Service Innovation Methodology

## Servitization concept

Key idea:

Service description

Service experience

Benefits

Emotions

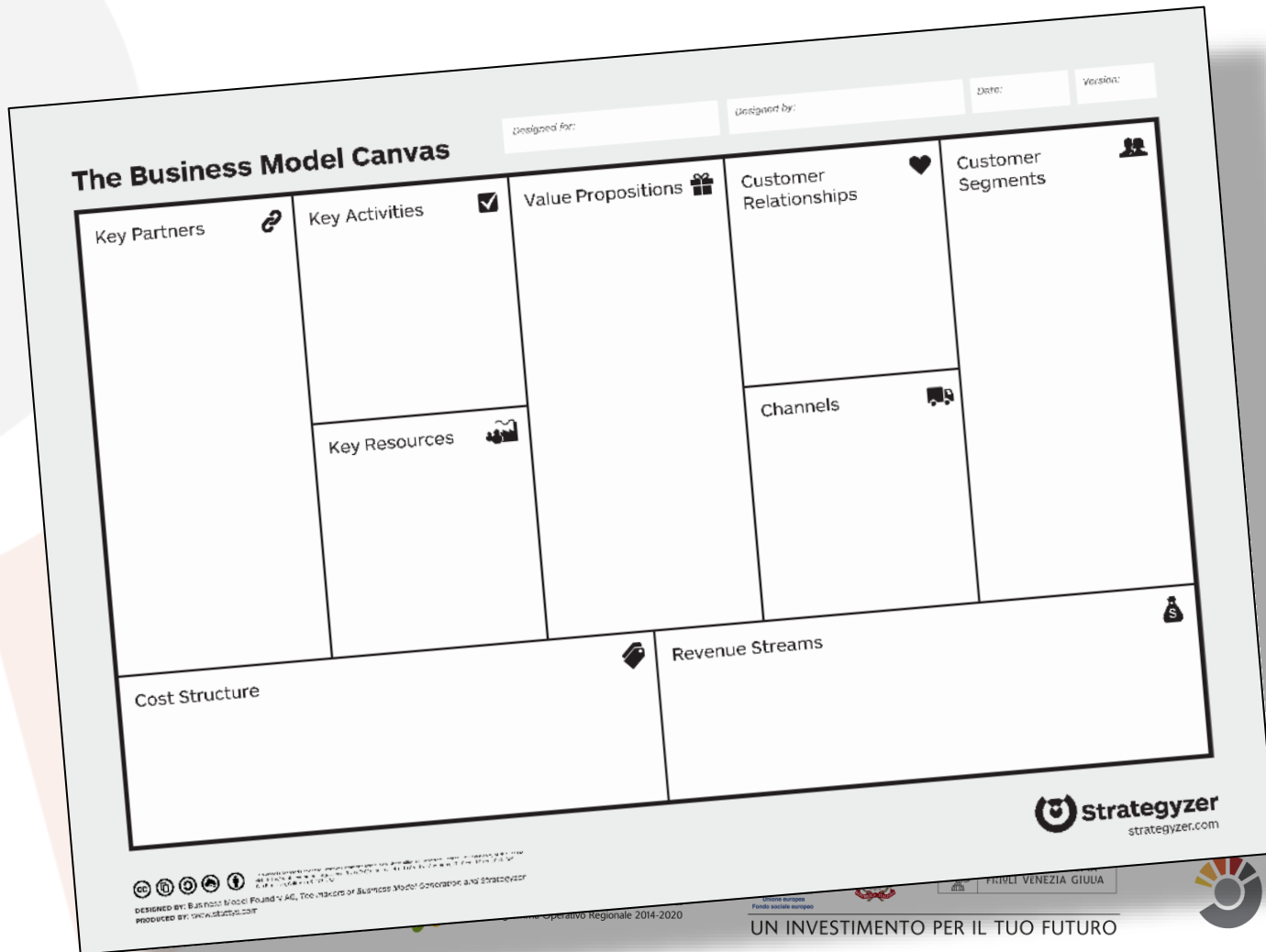
Value

Organizational aspects

Development responsibilities

Implementation / commercialization  
responsibilities

# Service Innovation Methodology



# Pilot action

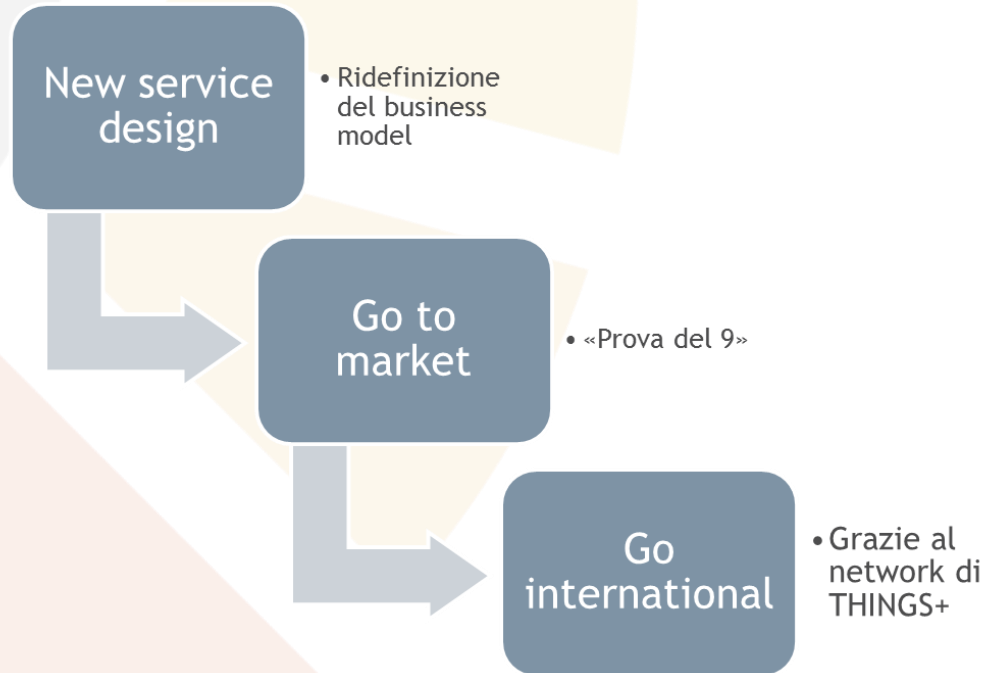
Rivolta alle **PMI del manifatturiero** interessate a partecipare ad un **percorso di formazione gratuito** che le aiuti a **scoprire i potenziali vantaggi della servitization** applicata alla propria strategia d'impresa.

L'obiettivo è quello di **guidare le PMI selezionate** a capire come **trasformare i prodotti in servizi a valore aggiunto**, sperimentando nuovi modelli di business per essere più competitivi sul proprio mercato di riferimento e introducendo nuovi servizi nell'offering per differenziarsi dai concorrenti.

Ogni impresa beneficerà di **training specialistici** svolti secondo i principi del **learning by doing**, sia collettivi sia personalizzati, e di un **accompagnamento professionale** durante l'applicazione dei principi appresi ad un proprio progetto aziendale.

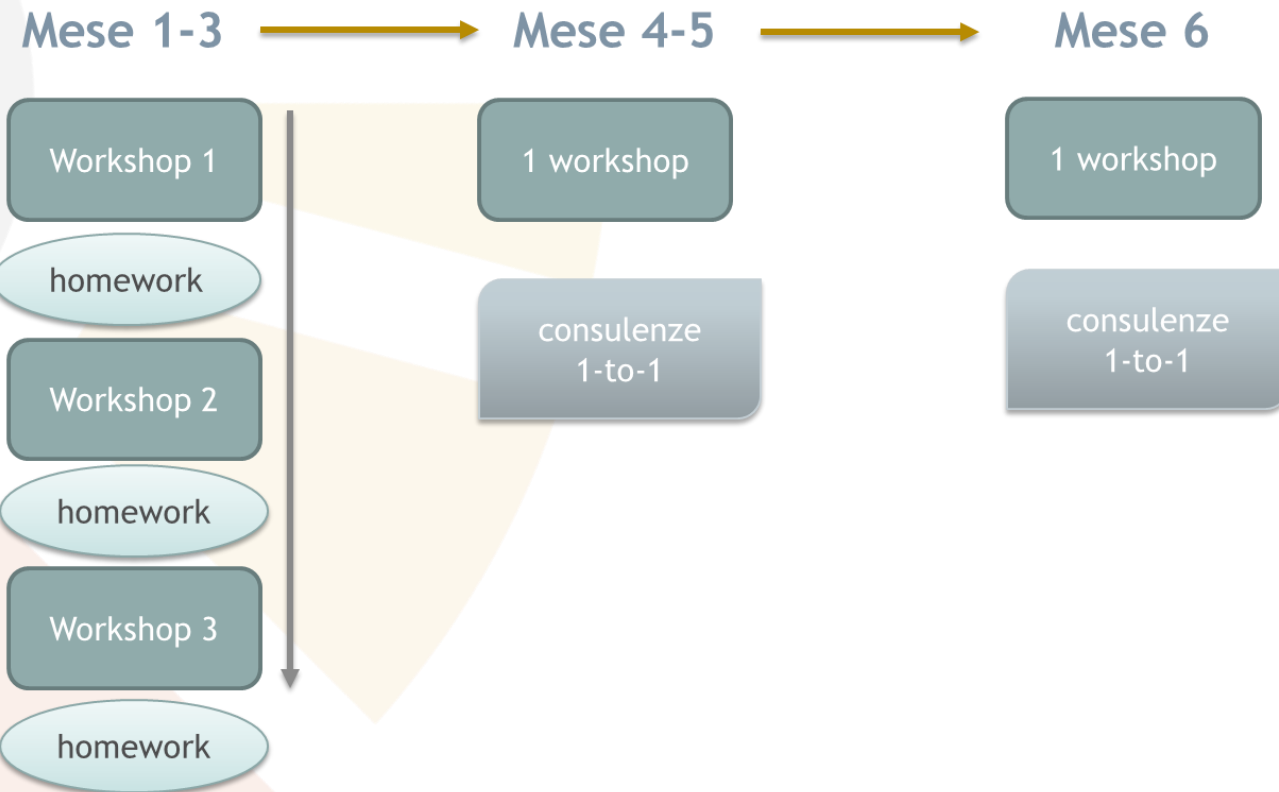
# Pilot Action

Suddivisa in due coorti, servirà per testare la Service Innovation Methodology



L'azione pilota coinvolgerà 100 PMI dei 9 Paesi CE; indicativamente 10 ITA, suddivise in due gruppi

# Pilot Action



# Pilot action - secondo bando

Apertura  
bando  
**Gennaio 2019**

Svolgimento  
prima parte di  
attività  
**Marzo -  
maggio 2019**

Tutoring e  
monitoraggio  
**Giugno -  
settembre  
2019**

# Pilot action - secondo bando

Il **bando** è rivolto alle imprese con le seguenti caratteristiche:

- ❑ essere una PMI secondo la definizione della Raccomandazione CE 2003/361
- ❑ avere sede nell'area eleggibile italiana del Programma Central Europe (Friuli Venezia Giulia, Veneto, Trentino Alto Adige, Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta)
- ❑ essere disponibili a coinvolgere nel progetto almeno due persone in posizione chiave nell'organigramma (es: titolare, socio, amministratore delegato, direttore tecnico, direttore marketing, direttore di produzione, responsabile ricerca e sviluppo) per l'intera durata dell'azione pilota
- ❑ non aver beneficiato di contributi pubblici concessi in regime de-minimis per una somma superiore a 200.000 euro nei tre anni fiscali precedenti



# Conclusioni

- La Servitization può consentire di mantenere e incrementare la **competitività delle imprese manifatturiere** tradizionali sul mercato (nazionale e internazionale)
- La **metodologia** sviluppata in THINGS+ permette anche alle **PMI** di sfruttare le significati potenzialità della Servitization
- Da marzo 2019 ci sarà la possibilità di partecipare alla **Pilot Action** per ottenere un supporto nell'avviare la Servitization
- Per essere informati sul **bando** per la Pilot Action di THINGS+: <https://friulinnovazione.it/it/friuli-innovazione/bandi-e-gare/>

# Discussione

- Avevate già sentito parlare di Servitization?
- Vi sembra un approccio interessante/applicabile alla vostra azienda?
- Quali servizi potreste offrire in più ai vostri clienti?
- Quali sono gli aspetti critici che potrebbero frenare un processo di Servitization?
- ....

# GRAZIE PER AVER PARTECIPATO

*Friuli Innovazione Centro di Ricerca e di Trasferimento  
Tecnologico  
Via J. Linussio, 51 - Udine*

**Tommaso Bernardini**

E-mail [tommaso.bernardini@friulinnovazione.it](mailto:tommaso.bernardini@friulinnovazione.it)

Tel. dir. 0432 629 922

Prima di scollegarvi dal vostro PC vi chiediamo gentilmente di compilare un brevissimo **questionario di gradimento** dove potete esprimere il vostro parere sul webinar.