

CHRISTIAN KOWALKOWSKI
WOLFGANG ULAGA

SERVICE STRATEGY

GUIDA PRATICA
PER CRESCERE
CON I SERVIZI



EDIZIONE ITALIANA
A CURA DI MARIO RAPACCINI

FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

CHRISTIAN KOWALKOWSKI
WOLFGANG ULAGA

SERVICE STRATEGY

**GUIDA PRATICA PER CRESCERE
CON I SERVIZI**

EDIZIONE ITALIANA
A CURA DI MARIO RAPACCINI

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Service Strategy in Action.*
A Practical guide for Growing Your B2B Service and Solution Business

Original work copyright © **2017 Christian Kowalkowski and Wolfgang Ulaga**
All Rights reserved

Traduzione dall'inglese e curatela di Mario Rapaccini

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa , di <i>Christian Kowalkowski e Wolfgang Ulaga</i>	pag.	11
Prefazione all'edizione italiana , di <i>Mario Rapaccini</i>	»	15
Introduzione	»	17

Parte I – Fondamenti

1. L'imperativo dei servizi	»	25
1. I driver per lo sviluppo di una strategia di servizi	»	29
1.1. Fattori esterni	»	31
1.2. Fattori interni	»	36
▶ Domande chiave	»	42
2. I servizi nel B2B: sfide e tipologie	»	44
1. Definire i servizi nel B2B	»	44
2. Gli ostacoli da superare per crescere con i servizi	»	45
2.1. Sfida #1: cambiare la mentalità prodotto-centrica	»	45
2.2. Sfida #2: imparare a conoscere le esigenze del cliente	»	48
2.3. Sfida #3: progettare servizi col cliente	»	48
2.4. Sfida #4: apprendere le logiche della Fabbrica del Servizio	»	50
2.5. Sfida #5: sfuggire alla logica degli investimenti in conto capitale	»	51
2.6. Sfida #6: esercitare un più forte controllo della rete	»	53

3. Classificare i <i>business service</i> : le 4 tipologie principali	pag.	56
3.1. Product Lifecycle Services (PLS)	»	57
3.2. Asset Efficiency Services (AES)	»	59
3.3. Process Support Services (PSS)	»	60
3.4. Process Delegation Services (PDS)	»	62
▶ Domande chiave	»	63
3. Sviluppare la cultura del servizio	»	65
1. Che cosa è la cultura del servizio	»	65
1.1. “Cultura del servizio” non significa essere bravi ad erogare servizi	»	67
1.2. Le imprese servizio-centriche sono differenti da quelle prodotto-centriche	»	68
2. Sviluppare la cultura del servizio in quattro fasi	»	74
2.1. Il deserto del servizio	»	75
2.2. Il tunnel oscuro	»	76
2.3. La luce in fondo al tunnel	»	77
2.4. Riveder le stelle	»	78
3. La crescita del business dei servizi: come guidarne l’adozione	»	78
3.1. Coinvolgimento del top management	»	80
3.2. Impegno del middle management	»	81
3.3. Arruolare alla causa il personale operativo	»	82
4. I sette peccati capitali dell’impresa miope verso i servizi	»	83
▶ Domande chiave	»	86

Parte II – Strategia

4. Strategie di crescita con i servizi	»	91
1. Servizi: transizione o infusione	»	91
1.1. Il ruolo chiave della direzione	»	97
2. Ridefinire la mission e il posizionamento dell’azienda	»	97
2.1. Rivedere la mission aziendale	»	97
2.2. Rivedere il posizionamento dell’impresa	»	99
3. Note dolenti per la crescita del servizio	»	103
3.1. Difficoltà nel far pagare i servizi ai clienti	»	104
3.2. Il fattore tempo	»	105
▶ Domande chiave	»	107

5. Risorse e capacità distintive	pag.	108
1. Risorse e capacità per la crescita dei servizi	»	109
1.1. Risorse distintive delle imprese manifatturiere	»	109
1.2. Capacità chiave delle imprese manifatturiere	»	113
2. La <i>road map</i> per lo sviluppo del portafoglio servizi	»	120
3. La diagnosi “Fit-for-Service”	»	125
▶ Domande chiave	»	127
6. Guidare il cambiamento	»	128
1. Perché è necessario gestire il cambiamento?	»	128
2. Come trasformare la vostra organizzazione	»	130
2.1. Fase 1. Infondere un senso di urgenza	»	132
2.2. Fase 2. Formare una coalizione	»	134
2.3. Fase 3. Formulare la nuova <i>vision</i>	»	136
2.4. Fase 4. Comunicare la <i>vision</i>	»	136
2.5. Fase 5. Motivare gli altri con azioni coordinate	»	138
2.6. Fase 6. Creare le opportunità per i <i>quick-win</i>	»	139
2.7. Fase 7. Perseverare	»	139
2.8. Fase 8. Consolidare i risultati	»	140
▶ Domande chiave	»	141

Parte III – Attuazione

7. Ok, il prezzo è giusto!	»	145
1. Far fruttare al massimo i servizi in portafoglio	»	145
2. Come determinare il prezzo dei servizi	»	153
2.1. Stabilire i prezzi dei servizi a supporto del ciclo di vita dei prodotti (PLS)	»	153
2.2. Stabilire i prezzi dei servizi di supporto al processo (PSS)	»	156
2.3. Stabilire i prezzi dei servizi di efficientamento degli asset (AES)	»	156
2.4. Stabilire i prezzi dei servizi di delega del processo (PDS)	»	158
3. Allineamento tra prezzo e <i>value proposition</i>	»	162
3.1. Ingredienti per realizzare “eccellenti” proposte di valore	»	162
▶ Domande chiave	»	166

8. Innovazione del servizio	pag.	168
1. L'innovazione dei servizi è diversa	»	168
2. Come identificare le opportunità per nuovi servizi	»	175
2.1. L'integrazione del cliente nell'ambito dell'innovazione dei servizi	»	175
2.2. Comprendere i bisogni dell'utente finale attraverso i propri clienti	»	178
2.3. Sfruttare le tecnologie digitali per innovare il servizio	»	179
2.4. Generare idee dall'interno e con la rete di partner	»	181
2.5. Definire le priorità del portafoglio di innovazione	»	185
▶ Domande chiave	»	186
9. Costruire la Fabbrica del Servizio	»	187
1. Progettare servizi per garantire una piacevole <i>customer experience</i>	»	188
1.1. Come progettare i servizi con la tecnica del <i>blueprinting</i>	»	189
1.2. Come funziona la tecnica del <i>blueprinting</i>	»	190
1.3. Componenti del <i>service blueprint</i>	»	192
1.4. Fasi per la creazione del <i>service blueprint</i>	»	195
2. L'industrializzazione del servizio: la Fabbrica del Servizio	»	198
3. Bilanciare le prestazioni della Fabbrica del Servizio	»	199
4. Gestire e misurare la produttività	»	201
5. Sfruttare le tecnologie digitali e l'automazione di processo per aumentare la produttività	»	203
▶ Domande chiave	»	206

Parte IV – Infrastrutture

10. Vendere servizi	»	209
1. La forza vendita è pronta per gli obiettivi di crescita del servizio?	»	210
2. Vendere servizi è differente?	»	213
2.1. Principio base: co-creazione	»	214
2.2. Definizione dei requisiti	»	215
2.3. Complessità della rete	»	215
2.4. Orientamento al risultato	»	216
3. Quali capacità sono indispensabili in una organizzazione di vendita di servizi complessi?	»	217

3.1. Comprendere il modello di business del cliente	pag.	217
3.2. Gestire le aspettative del cliente	»	218
3.3. Sviluppare forti relazioni di sistema/rete	»	218
3.4. Rendere tangibile il risultato al cliente	»	219
4. Perché i venditori di prodotti vengono da Marte e quelli di servizi da Venere	»	219
4.1. Orientamento all'apprendimento	»	220
4.2. Orientamento al cliente	»	220
4.3. Motivazioni intrinseche	»	222
4.4. Intelligenza generale	»	223
4.5. Stabilità emotiva	»	223
4.6. Orientamento al lavoro di squadra	»	224
4.7. Introversione	»	225
4.8. Essere visionari	»	226
4.9. Altri tratti di personalità	»	226
► Domande chiave	»	229
11. L'organizzazione per i servizi	»	230
1. La strategia dei servizi richiede una nuova struttura organizzativa	»	230
2. Strutture organizzative a supporto del cambiamento iniziale	»	231
2.1. Modello organizzativo #1: orientamento al servizio in una struttura orientata al prodotto	»	233
2.2. Modello organizzativo #2: struttura focalizzata sul servizio	»	234
2.3. Modello organizzativo #3: struttura ibrida con orientamento al cliente	»	235
2.4. Modello organizzativo #4: struttura orientata al cliente	»	236
3. Dalla teoria alla pratica: introdurre un modello organizzativo orientato ai servizi e al cliente	»	238
4. La ricerca dell'equilibrio	»	240
4.1. Superare la mentalità a silo	»	240
4.2. Separazione o integrazione?	»	242
4.3. Processo decisionale a livello centrale o locale?	»	242
4.4. Promuovere la collaborazione tra unità centrali e locali	»	244
► Domande chiave	»	245
12. Fare rete con i servizi	»	247
1. Definire la strategia di distribuzione	»	247
2. Fare da soli o esternalizzare?	»	249

3. I fattori che influenzano la configurazione della rete di servizio	pag. 252
3.1. Fattori relativi al portafoglio servizi	» 252
3.2. Fattori relativi all'impresa	» 254
3.3. Fattori relativi al mercato	» 254
4. Integrare e orchestrare le attività della rete	» 256
4.1. Definire il profilo dei partner della rete di <i>service</i>	» 256
5. Ampliare la prospettiva: dal canale di vendita al <i>value-network</i>	» 262
▶ Domande chiave	» 264
Conclusioni , di <i>Christian Kowalkowski</i> e <i>Wolfgang Ulaga</i>	» 265
Gli autori	» 266
Bibliografia	» 268

Premessa

di *Christian Kowalkowski** e *Wolfgang Ulaga***

Questa è un'epoca di profonde trasformazioni. Il desiderio di crescita globale e le opportunità di innovazione digitale esercitano pressioni incredibili sul top management. Le aspettative di miglioramento dei risultati di business non sono mai state così alte. Questo si scontra con il progressivo peggioramento delle marginalità dalla vendita di prodotti.

Una soluzione adottata per recuperare vantaggio competitivo da parte delle imprese industriali è porre in atto strategie di crescita con i servizi.

La letteratura scientifica si interroga sulla complessità e appropriatezza di queste trasformazioni. Molte sono le direttrici di ampliamento del portafoglio. Alcune imprese forniscono servizi di consulenza avanzata, che suggeriscono come ottimizzare i processi d'uso del prodotto. Altre offrono servizi di monitoraggio e diagnostica da remoto, dove si sfruttano i paradigmi dell'*industrial internet* per garantire una maggiore disponibilità del bene. Altre ancora offrono servizi di Fleet Management, oppure servizi per la gestione del processo con garanzia di risultato. Queste strategie impongono delle rischiose modifiche al modello di business tradizionale. In molti casi, non si vende più il prodotto, ma si guadagna denaro tramite il noleggio, il comodato, le formule *pay-per-use*, le sottoscrizioni. Di fatto, il prodotto non è più al centro dello scambio di valore. Diventa solo un meccanismo per abilitare i processi di creazione di valore in uso.

L'impatto di questi cambiamenti sulla gestione economica e finanziaria dell'impresa può essere rilevantissimo. Come pure, a livello aggregato, sugli equilibri complessivi del settore industriale. Nessun operatore è al riparo da queste trasformazioni, che si stanno verificando in moltissimi

* Professore di Marketing Industriale, Università di Linköping (Svezia) e Hanken School of Economics (Finlandia).

** Professore AT&T di Leadership dei Servizi, Co-Direttore Esecutivo del Centro di Leadership per i Servizi, W.P. Carey School of Business, Arizona State University (USA). È inoltre docente di Marketing presso INSEAD.

comparti, sia nel B2C che nel B2B; e riguardano anche chi produce beni intermedi.

Troviamo iniziative di crescita con i servizi nell'industria automobilistica e dei trasporti, dove le aziende, nessuna esclusa, si stanno trasformando in fornitori di soluzioni integrate di mobilità; nella fabbricazione di macchine e impianti di produzione, dove si garantisce la prestazione al cliente con contratti di "global service" e "full risk". Nella fabbricazione di ascensori ed elevatori, dove la *value proposition* si focalizza sull'ottimizzazione dei flussi di persone nei grandi edifici; nell'industria dell'acciaio, dove si diventa coprogettisti della soluzione finale; nell'industria del caffè, dove si fornisce al gestore del bar una soluzione integrata, che comprende una nuova macchina da caffè, e la materia prima, che poi si paga in base al consumo effettivo, stabilito dai dati di consumo indicati in tempo reale al fornitore. La differenziazione con i servizi travalica anche i tradizionali confini della manifattura. Abbiamo esempi di successi e di fallimenti eclatanti nel settore dei prodotti energetici, dei prodotti finanziari, dei prodotti software. Se lo studioso ha necessità di comprendere meglio questi fenomeni, i manager devono interrogarsi in merito alle decisioni e alle azioni da intraprendere per garantire il successo di queste strategie. Abbiamo scritto questo libro proprio per questo scopo.

Il libro è rivolto a direttori e manager di aziende di ogni dimensione, interessati ad approfondire l'insieme di conoscenze su questo tema. Il testo tocca molti aspetti fondamentali, e mira a rendere questo cambiamento meno traumatico, a gestirne la complessità. Il libro si basa su risultati scientifici, su studi svolti da un'ampia comunità di studiosi di livello internazionale, di cui fanno parte gli autori. Con il dovuto rigore accademico e con numerosi esempi, si discutono le teorie più acclamate e si spiegano i corrispondenti fenomeni. Ne risulta una pratica guida organizzata in dodici tappe, utile per programmare questo viaggio.

Gli autori condividono conoscenze pratiche, sviluppate tramite collaborazioni in progetti di ricerca, partecipazione a workshop, a casi studio e interviste a direttori e manager. Le esperienze di cui discutiamo sono reali, provengono da attività e progetti svolti con imprese multinazionali di molti settori industriali, quali ABB, AGC, Air Liquide, Areva, ASML, Biomet, Bühler, Canon, Cargill, Carrefour, Caterpillar/CGT, Dalkia, DSM, Electrolux Professional, EMC, Epson, Ericsson, Evonik, GEA, Gemalto, General Electric/Nuovo Pignone, Goglio, Hempel, Holcim, Husqvarna, IBM, John Deere, KBA-NotaSys, Kemira, KGHM, Kyocera, Linde, Maersk Damco, Mammoet, Markem-Imaje, Merck Chimie, Metso, Neopost, Neste Oil, Nexans, Nilfisk, Ooredoo, Outokumpu, Outotec, Post-NL, PPG, Rexel, Ricoh, Rio Tinto, Rockwool, Saab, Safran, Saint Gobain, Sandvik, Scania, Schindler, Selex ES, SERCO, SHV, Siemens, SIKA, Skanska, SKF, Syn-

genta, Tetra Pak, Thales, ThyssenKrupp, TNT, Toyota Industries, Vallourec, Veolia, Gruppo Volvo e Xylem.

Vorremmo ringraziare tutti coloro, colleghi e ricercatori, con cui abbiamo avuto il piacere di lavorare: Federico Adrodegari, Klaus Backhaus, Sergio Biggemann, Maria Jo Bitner, Sundar Bharadwaj, Eva Böhm, Thomas G. Brashear Alejandro, Staffan Brege, Per-Olof Brehmer, Stephen W. Brown, Danilo Brozovic, Per Carlborg, Frederic Dalsace, Carlos A. Diaz Ruiz, Bo Edvardsson, Andreas Eggert, Heiko Gebauer, Marcella Grohmann, Anders Gustafsson, Jens Hogreve, Maria Holmlund, Frank Jacob, Bart Kamp, Gerald Karsenti, Mario Kienzler, Daniel Kindström, Athanasios Kondis, Mattias Lindahl, James Loveland.

Speriamo che la lettura si dimostri utile e stimolante: l'augurio è che possa ispirarvi e aiutarvi a conseguire le opportunità di crescita con i servizi.

Linköping e Tempe, febbraio 2017

Prefazione all'edizione italiana

di *Mario Rapaccini**

Da oltre quindici anni mi occupo di innovazione nell'ambito dei servizi e delle soluzioni integrate prodotto-servizio. Sono stato impegnato in molteplici progetti di ricerca scientifica e trasferimento tecnologico, presso il laboratorio IBIS dell'Università di Firenze.

Insieme a colleghi di alcune Università italiane e con il supporto di numerosi manager di PMI e imprese multinazionali, di esperti e consulenti, abbiamo costituito una community, ASAP Service Management Forum (www.asapsmf.org). Si tratta del luogo ideale per attività congiunte università e impresa, per studi di caso, ricerche scientifiche, progetti di innovazione. ASAP è un contesto aperto al confronto, un terreno per lo sviluppo di nuove relazioni professionali. Ogni anno organizziamo numerosi workshop. Il nostro convegno annuale è ormai un appuntamento fisso per gli appassionati di innovazione con i servizi nelle imprese manifatturiere. Abbiamo attivi diversi gruppi di lavoro che discutono e si confrontano su temi di rilevante interesse ed attualità. Ad esempio, l'impatto dell'industria 4.0 nel settore dei servizi; le competenze "digitali" richieste al futuro *service manager*, l'applicazione dell'*Internet of Things* e dei *Big data* per l'innovazione dei servizi. Ci occupiamo di disseminazione e formazione, partecipando come docenti a master universitari, ed erogando corsi di formazione professionale sulle tematiche oggetto delle nostre ricerche. Oltre 5000 manager e professionisti di settori diversi hanno partecipato ai nostri workshop. Siamo molto fieri di questa iniziativa, che realizza fattivamente la tanto auspicata collaborazione tra il mondo della ricerca e quello del lavoro.

Partecipare all'ASAP è stata un'occasione fondamentale per il mio arricchimento professionale e personale, per nuove amicizie e per incontrare

* Professore Associato dell'Università di Firenze, docente di Gestione dell'Innovazione presso la Scuola di Ingegneria, fondatore e presidente della Startup Smartoperations.

studiosi che sono poi diventati “compagni di viaggio”. Con questo tipo di attività, è infatti frequente entrare in relazione con ricercatori di fama internazionale. Li invitiamo ai nostri eventi, ne apprezziamo i contributi di ricerca, facciamo tesoro dei risultati delle loro ricerche.

Nell’ambito delle mie attività scientifiche ho avuto occasione di conoscere Christian e Wolfgang, autori non solo di questo testo ma anche di numerosi studi su questi temi. Ho subito apprezzato il taglio che hanno dato al libro, molto pragmatico, ricco di esempi e casi. Mi sono offerto di curarne l’edizione italiana. Pur senza stravolgere l’opera, ho completato il testo con ulteriori esempi e considerazioni derivanti dalle esperienze maturate in seno alla community ASAP. Poi, l’editore FrancoAngeli ha creduto nel progetto, e mi ha aiutato a rendere concreta questa idea.

Vorrei ringraziare tutti i colleghi docenti e ricercatori, i professionisti, gli esperti, gli amici, gli appassionati di innovazione digitale e nei servizi, con cui sono entrato in contatto nei quindici anni di attività professionale svolta su questo tema. Le loro storie hanno avuto certamente influenza sulla mia formazione, e quindi hanno indirettamente contribuito alla realizzazione dell’edizione italiana di questo testo. La lista sarebbe però infinita. Scelgo allora di citare solo due persone. La prima è mia moglie Claudia, che sacrificando il proprio tempo mi ha aiutato a sistemare e rivedere la prima bozza del testo. La seconda è Marco Raimondi, esperto di innovazione e marketing dei servizi, manager, consulente, professore a contratto al Politecnico di Milano, autore di libri, venuto improvvisamente a mancare alcuni mesi fa. Marco, con la curiosità intellettuale e il pensiero critico che lo contraddistinguevano, ha sempre partecipato alle attività dell’ASAP, fin dal suo inizio, portando passione e contributi di gran valore. Sono sicuro che avrebbe apprezzato la lettura del libro.

Potete condividere le vostre opinioni in merito ai contenuti del testo, entrando in contatto con i nostri ricercatori tramite i profili social dell’ASAP Service Management Forum: siamo presenti su Facebook con una nostra pagina, su LinkedIn e su Twitter, con l’account @asapSMF. Potete informarvi sulle nostre iniziative e sulle ricerche svolte su www.asapsmf.org. Con l’augurio che possiate trovare spunti utili per i vostri progetti professionali, vi auguro buona lettura.

Firenze, aprile 2018

Nota

Nell’edizione italiana del volume si è scelto di ricorrere alla dicitura “strategia di servizi” per rendere i concetti di “*service*”, “*servitization*”, “*service transformation*” e “*service strategy*” dell’originale. Inoltre, le citazioni e i virgolettati riportati – se non diversamente indicato in nota – sono da riferirsi a persone intervistate direttamente dagli autori nel corso delle loro ricerche, le cui generalità sono volutamente mantenute anonime.

Introduzione

Molte imprese industriali sono impegnate nella transizione da un business prodotto-centrico ad uno centrato sui servizi. Realizzare materiali, prodotti e componenti di gran qualità, eccellere nell'innovazione, nella logistica distributiva, non è più sufficiente per arginare la dilagante competizione, l'erosione di margini e profitti. La massificazione dei mercati, dei prodotti e delle tecnologie rende meno efficaci le strategie di differenziazione che agiscono sulle prestazioni di prodotto. Per tenere a bada la concorrenza e sostenere le dinamiche di crescita, le aziende provano a ripensare il modello di business e il proprio ruolo nella filiera di creazione del valore. Si lanciano iniziative di sviluppo di servizi a valore aggiunto, dove le componenti intangibili sono sempre più spesso il cuore dell'offerta. La domanda da un milione di dollari riguarda quanto una strategia di crescita con i servizi sia attuabile nel contesto di business in cui compete ogni impresa. Questo libro tratta appunto delle opportunità e delle difficoltà che si affrontano per porre in atto una strategia di servizi. È stato scritto per manager di imprese manifatturiere, dove le logiche di business sono saldamente radicate sul prodotto. La sfida non è abbandonare il business del prodotto per diventare fornitore di servizi. Piuttosto, è trovare modi intelligenti per crescere oltre i limiti strutturali del business tradizionale. La sfida è identificare i modi per creare maggior valore per il cliente, combinando beni e servizi in ciò che chiamiamo soluzioni integrate, tracciando percorsi di crescita, assumendo un maggior orientamento al cliente, in mercati che sono diventati sempre più competitivi.

Da oltre un decennio svolgiamo attività di ricerca su questa tematica. Abbiamo svolto indagini su numerose aziende, di svariati settori industriali, tutte impegnate in questa trasformazione. Abbiamo verificato che l'imperativo di muoversi verso un business incentrato sui servizi va ben oltre le trasformazioni strategiche tipiche a cui è da sempre soggetta l'impresa

industriale, quali innovazione, differenziazione, internazionalizzazione, riorganizzazione ed efficientamento della filiera produttiva. Per un'impresa industriale, diventare un *service provider* rappresenta una sfida formidabile. In realtà, la stessa sfida si pone anche in molte industrie di servizi. Si pensi alle catene della grande distribuzione al consumo, che continuamente introducono nuovi servizi, gratuiti o a pagamento, quali informazioni, trasporto, montaggio, installazione, configurazione, estensioni di garanzia. Si pensi agli ospedali, alle banche ed alle compagnie di assicurazioni, che creano sempre più soluzioni personalizzate, spesso combinando servizi standard. Come ha detto un manager di una banca:

Nel nostro settore vendiamo prodotti finanziari. Abbiamo un processo standard per vendere i mutui ipotecari per la compravendita di immobili; negoziamo il tasso d'interesse a seconda delle condizioni del cliente e dell'entità del finanziamento, e poi vendiamo il pacchetto come se fosse un prodotto a scaffale, anche online. Di fatto, anche noi muoviamo scatole da un reparto all'altro, esattamente come un produttore di beni industriali.

Se la strategia di crescita dei servizi funziona, i ritorni possono essere impressionanti: è comune scoprire che con i servizi si possono fare più soldi che dalla vendita di prodotti. Ma per ogni storia di successo raccontata, vi sono altrettante storie di grandi o piccoli fallimenti. Per conquistare la reputazione di *service provider* si richiede ben più che il semplice aggiustamento del portafoglio offerto ai clienti. La transizione deve essere affrontata in modo serio, con manager preparati, con adeguate metodologie di gestione del cambiamento. Altrimenti, l'iniziativa è destinata con tutta probabilità a fallire.

Come detto, questo volume aiuta a definire ed attuare la strategia di crescita dei servizi. Presenta una tabella di marcia in dodici tappe, che il lettore può utilizzare a proprio piacimento, scegliendo come e in quanto tempo percorrere ogni tappa, decidendo in autonomia fino a che punto i metodi presentati in ciascun capitolo/tappa sono applicabili al proprio contesto.

La prima parte del libro (*Fondamenti*) affronta gli aspetti fondamentali: quali sono i razionali di una strategia di crescita con i servizi, perché competere con i servizi è diverso, cosa significa infondere nelle persone la cultura del servizio.

La seconda parte (*Strategia*) tratta degli aspetti strategici: come si definisce la strategia per la crescita con i servizi, come si determina se siamo pronti per questa trasformazione, come si guida il cambiamento.

La terza parte (*Attuazione*) illustra i metodi per l'attuazione di una strategia di servizi: come si definisce il prezzo dei servizi, come si fa innovazione con i servizi, come si costruisce la fabbrica del servizio.

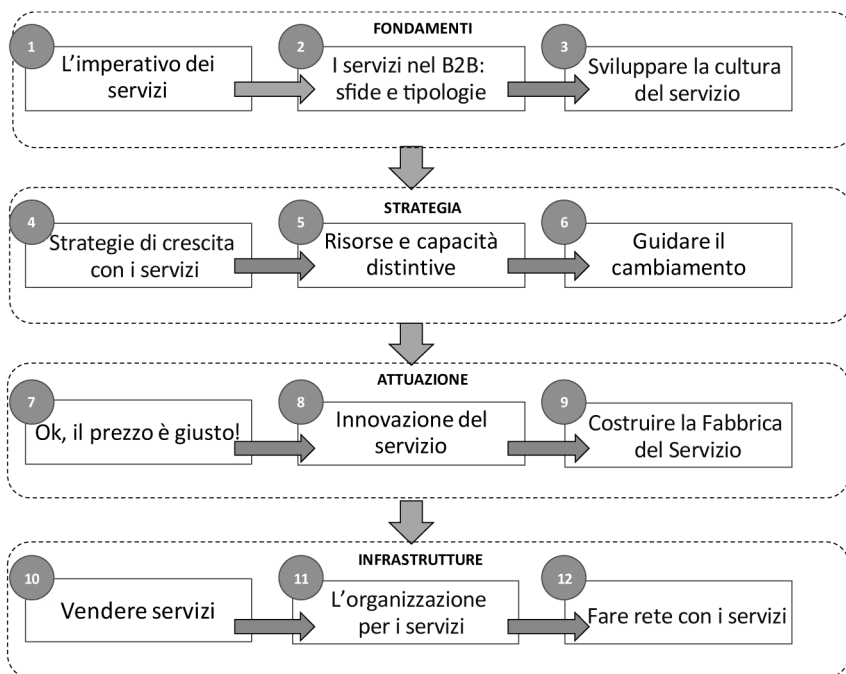


Fig. 0.1 - Tabella di marcia per la crescita con i servizi

Infine, la quarta parte (*Infrastrutture*) discute di come cambiare la mentalità della forza vendita, come ristrutturare l'organizzazione per conseguire il livello di integrazione ottimale tra prodotto e servizio, e come allineare la strategia aziendale con gli obiettivi dei partner esterni.

Più specificamente, ogni capitolo tratta le seguenti questioni:

- Nel capitolo 1 spieghiamo perché il servizio è un potente motore di crescita, indipendentemente dal settore industriale e dal mercato servito; discutiamo dei razionali alla base della trasformazione, delle motivazioni interne ed esterne che ogni azienda deve considerare prima di intraprendere una strategia basata sui servizi.
- Nel capitolo 2 definiamo cosa intendiamo per “strategia di (crescita dei) servizi”, ne analizziamo le caratteristiche fondamentali, e forniamo un quadro per la classificazione delle diverse tipologie di servizi in portafoglio; questa classificazione consente una più approfondita comprensione delle problematiche da affrontare, quando si combinano prodotti e servizi per creare soluzioni integrate.
- Nel capitolo 3 si descrive la cultura del servizio, e si mostra quanto questa sia lontana dalla tradizionale cultura manifatturiera; si esamina il