



*THE ROAD TO SERVITIZATION.
HOW PRODUCT SERVICE
SYSTEMS
CAN DISRUPT COMPANIES'
BUSINESS MODELS*

Alessandro Annarelli, Cinzia Battistella y Fabio Nonino
Springer (2019)

Una búsqueda en inglés en *Google Scholar* sobre el término "Servitization" en los últimos cinco años arroja más de 12000 resultados. Sin embargo, la misma búsqueda en *Google*, sobre libros, el resultado se reduce a 59 de los que en realidad solo cuatro se enfocan expresamente en el tema. Esto nos puede ilustrar sobre la dificultad de abordar el tema desde una amplia perspectiva como es el caso que ahora nos ocupa. De esos cuatro textos estamos analizando el segundo más moderno editado en 2019.

El objetivo de este es afrontar, desde una perspectiva práctica, la transformación del sistema actual de los negocios, centrado en los productos, hacia un sistema basado en servicios, lo que se denomina Servitización. Sus autores afirman estar enfocados hacia los profesionales de la gestión, aunque apuntando también hacia el mundo académico

Desde una perspectiva práctica trata, no solo de explicar esta transformación, sino también de exponer cómo se puede emprender eficazmente la transformación del sistema de productos y servicios de un negocio. Así analiza las capacidades que necesita la organización, que prácticas organizativas deberá introducir e implantar en la empresa, las colaboraciones que deberá negociar con sus socios arriba y abajo de su cadena de suministro y, sobre todo, como cambiar su modelo de negocio, quizás centrado excesivamente en sus productos. Con este último objetivo el texto recoge en el capítulo 6 varios casos prácticos para ilustrar sus hipótesis.

Con respecto al contexto académico el texto pretende consolidar, clasificar, revisar y analizar la literatura académica sobre servitización.

En el capítulo 1 se introducen los conceptos de servitización y sistema producto-servicio (SPS de ahora en adelante); se presentan las clasificaciones de los SPS y se abordan los orígenes de los términos y las definiciones. En una segunda parte se presenta y debate la integración de productos y servicios hacia la servitización. Se discuten conceptos clave como el grado de servitización, ventajas, obstáculos y facto-

res que impulsan la servitización. También se presenta un análisis de la literatura relativa al SPS con tres perspectivas: diseño, ecológica y económica. Este capítulo es interesante para el estudioso de la Servitización, desde nuestro punto de vista, aportando abundante bibliografía.

El capítulo 2 analiza la servitización desde la perspectiva del cliente. Presenta la servitización como una nueva propuesta de valor, estudiando en detalle los conceptos clave de oferta de servicios, valor para el cliente, co-creación de valor y acceso al valor por parte del cliente. Desde esa perspectiva se analiza la gestión del cliente: la gestión de las relaciones y la interacción con los clientes, el intercambio de información, los canales de venta y las modalidades contractuales que pueden regular estas relaciones. Es un capítulo que aborda la gestión de clientes desde una nueva perspectiva que aporta la servitización. El capítulo se apoya en abundantes citas y referencias. Junto al capítulo anterior, ambos pueden considerarse como la parte central de esta obra por su significación.

En el capítulo 3 se presentan los mercados competitivos y el contexto en el que se produce la servitización. Según los autores, el desarrollo y la implantación de los SPP se han visto favorecidos por las tendencias a la sostenibilidad, la economía compartida y la circular. También aborda el desarrollo del SPS en los mercados B2C y B2B. El resto del capítulo se centra en las industrias manufactureras tradicionales y en las industrias impulsadas por la sostenibilidad y la digitalización. La pregunta que se aborda en esta subsección es ¿Cómo alcanzar la sostenibilidad por medio de un sistema SPP? Mientras que la primera parte del capítulo se sostiene más bien en tendencias ideológicas y su enfoque es más bien supuesto, la segunda tiene mayor consistencia real. Lógicamente el soporte bibliográfico de este capítulo es menos consistente.

El capítulo 4 aborda una herramienta crucial de la gestión desde el punto de vista de los sistemas SPS: la gestión estratégica de la empresa y ¿Cómo alcanzar ventajas estratégicas a través de los SPS? En primer lugar, presenta los conceptos de formulación de estrategias y el rol que la dependencia del trayecto estratégico de la empresa juega a la hora de que esta formule sus opciones estratégicas. También analiza su importancia en el contexto de la servitización y el desarrollo de los SPS. Hace una reinterpretación de la teoría estratégica desde los SPS. En segundo lugar, analiza las estrategias tradicionales (estrategia de liderazgo en costes, de diferenciación de productos y servicios, y de nicho de mercado) y en cómo se desarrollan en contextos relacionados con los SPS. Un aspecto decisivo es analizar cómo alcanzar la ventaja competitiva desde una perspectiva SPS y cuáles son sus impulsores. Lógicamente, se plantea la cuestión clave de la evaluación de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de los SPS, mediante el análisis de los riesgos y la propuesta de

una herramienta para predecir y evaluar el valor estratégico de la servitización SPS. Este capítulo con su enfoque teórico supone una aportación relevante tanto a los lectores académicos como a los gestores.

El capítulo 5 revisa la transformación de la estrategia en la gestión operativa en el contexto SPS. Comienza discutiendo el nuevo rol de la estrategia de operaciones y la estrategia de servicios en contextos servitizados. Luego se centra en los elementos clave de las operaciones. Se presentan y analizan las actividades clave para el diseño, la configuración, la entrega y la integración funcional de los SPS. También, los recursos clave para los SPS, así como el protagonismo de los socios y las redes. Su enfoque es también teórico.

El capítulo final, 6 aborda un compendio interesante desde el punto de vista de la práctica. ¿Cómo cambia el modelo de negocio en una empresa que inicia el SPS? Aquí se presentan los elementos distintivos de los modelos de negocio basados en la SPS. Al lector que busque una aplicación práctica este capítulo le será muy útil ya que aborda el tema estratégico vs. SPS desde una perspectiva práctica y comenta diversos casos prácticos: Uber, Rolls Royce, IKEA, eStocks y Airbnb, así como soluciones recientes SPS a problemas diversos como bicicletas urbanas compartidas, digitalización de soluciones en empresas o espacios compartidos en *coworking*. Este capítulo está, en nuestra opinión, bastante logrado para su aplicación prácticas. Adicionalmente, ofrece referencias más recientes (hasta 2018).

Podemos resumir que este texto tiene una aplicación importante para los académicos interesados en introducirse en la servitización, pero no suscitara entusiasmo en aquellos que busquen un enfoque práctico a sus negocios o aspectos determinados y actuales de la servitización ya que, por una parte, el enfoque del texto es más bien académico y, por otra, la bibliografía está limitada en el tiempo y no cubre lo publicado en los últimos tres años.

No obstante, el juicio global es muy positivo ya que este es el mejor y más completo texto sobre el tema en la actualidad y el manual reciente de Kohtamaki tiene el problema de su dispersión al ser un texto compuesto de un excesivo número de autores.

■ Jose Albers Garrigós