

Meta-informações das revisões bibliográficas (2018)

Várias dessas informações não podem ser extraídas do artigo e devem ser obtidas via internet.

O artigo de revisão que você irá analisar nem sempre contém informações para todas as meta-informações, além das que você pode encontrar na web. Se ele não contiver, digite NADA no tópico correspondente.

As informações podem ser inseridas em inglês, como cópia do original (citar a página)

Salvar este artigo antes de inserir o conteúdo, com o título: SEP5843 2018 - análise revisão <nome do aluno><ano, autor principal>

1. Referência completa do artigo
FLIESS, S.; LEXUTT, E. How to be successful with servitization - Guidelines for research and management. *Industrial Marketing Management*, n. November, p. 1–18, 2017.
2. Autores (um registro por autor): Sabine Fliess
 - 2.1. Tipo: professor (vice-decano) - <https://www.wiwi-online.de/Professoren/1799/Prof.+Dr.+Sabine+Flie%C3%9F>
 - 2.2. Idade: 57 (nasceu em 1960) - <https://www.wiwi-online.de/Professoren/1799/Prof.+Dr.+Sabine+Flie%C3%9F>
 - 2.3. Anos pesquisando no assunto: 24
(<https://scholar.google.de/citations?user=sR4CBkAAAAAJ&hl=de> – primeira menção em 1994)
 - 2.4. Instituição: FernUniversität in Hagen - <https://www.fernuni-hagen.de/bwldlm/lehrstuhl/team/sabine.fliess.shtml>
 - 2.5. Colegas da mesma instituição: Jens Nesper, Günter Fandel, Martin Eggert, Marco Wehler, Urban Becker, Eva Lexutt
(https://www.researchgate.net/profile/Sabine_Fliess)
 - 2.6. Quantidade de artigos já publicados: 5
(<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6507780858>)
 - 2.7. Outros artigos significativos (mais citados) sobre outros temas: Supplier integration - Controlling of co-development processes; Mirror, mirror on the wall – how customers perceive their contribution to service provision; Building actor reputation in web-based innovation networks
(<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6507780858>).
 - 2.8. Outros artigos significativos (mais citados) neste tema: Blueprinting the service company - Managing service processes efficiently
(<https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6507780858>)
 - 2.9. Co-autores recorrentes: Michael Kleinaltenkamp, Jens Hogreve, Stefan Dyck, Mailin Schmelter, Eva Lexutt (https://www.researchgate.net/profile/Sabine_Fliess)
3. Autores (um registro por autor): Eva Lexutt
 - 3.1. Tipo: professor - https://www.researchgate.net/profile/Eva_Lexutt
 - 3.2. Idade: 30 - <https://www.linkedin.com/in/eva-lexutt-22560233/>
 - 3.3. Anos pesquisando no assunto: 8 anos – (<https://www.linkedin.com/in/eva-lexutt-22560233/> - considerados a partir do início do mestrado e da interrupção do mesmo durante o ano de 2012)

- 3.4. Instituição: FernUniversität in Hagen -
https://www.researchgate.net/profile/Eva_Lexutt
- 3.5. Colegas da mesma instituição: Sabine Fließ
(https://www.researchgate.net/profile/Eva_Lexutt)
- 3.6. Quantidade de artigos já publicados: 1
(<https://www.scopus.com/results/authorNamesList.uri?sort=count-f&src=al&sid=592722a13292ad8934e6fc18a56d7d51&sot=al&sdt=al&sl=47&s=AUTHL ASTNAME%28EQUALS%28Lexutt%29%29+AND+AUTHFIRST%28Eva%29&st1=Lexutt&st2=Eva&orcidId=&selectionPageSearch=anl&reselectAuthor=false&activeFlag=false&showDocument=false&resultsPerPage=20&offset=1&jtp=false¤tPage=1&previousSelectionCount=0&tooManySelections=false&previousResultCount=0&authSubject=LFSC&authSubject=HLSC&authSubject=PHSC&authSubject=SOSC&exactAuthorSearch=true&showFullList=false&authorPreferredName=&origin=searchauthorfreelookup&affiliationId=&txGid=fc13fa1786d8d870dc06943950eb5bbb>)
- 3.7. Outros artigos significativos (mais citados) sobre outros temas: -
- 3.8. Outros artigos significativos (mais citados) neste tema: -
- 3.9. Co-autores recorrentes: Sabine Fließ
(https://www.researchgate.net/profile/Eva_Lexutt)
4. Introdução e/ou revisão bibliográfica introdutória, afirmações / constatações (tipo) versus citações (essa lista pode ser longa, por isso coloquei em forma de tabela)

Afirmação / Constatação	Tipo (*1)	Referência (*2)
Servitization or service transition is a global trend in manufacturing with antecedents that go back 150 years, when the integration of manufacturing and service aimed at establishing market entry barriers by controlling the supply chain	C	Vandermerwe & Rada, 1988; Oliva & Kallenberg, 2003; Lay, Copani, Jäger, & Biege, 2010; Schmenner, 2009.
Servitization encompasses offering simple, product-related services as well as complex hybrid offerings, integrated solutions or product service systems.	C	Ulaga & Reinartz, 2011; Brax & Jonsson, 2009; Tukker, 2004
Companies like IBM, General Electric, Xerox, Kone, ABB, and Caterpillar have served as prominent examples of servitization in manufacturing.	G	Oliva & Kallenberg, 2003
Manufacturers offer services mainly for economic reasons.	G	Oliva & Kallenberg, 2003
By offering maintenance and repair services or spare parts management for their installed base, they can generate additional consistent and reliable revenue	C	Oliva & Kallenberg, 2003
Services in fact allow for higher profit margins than products, which face strong competitive pressure due to the globalization of production and declining prices	C	Martin & Horne, 1992; Oliva & Kallenberg, 2003
Services generate more stable payment flows, for example through maintenance or leasing contracts, and balance fluctuations in cash flow	C	Fang, Palmatier, & Steenkamp, 2008; Gebauer & Friedli, 2005
The demand for services is also growing, because, on the one hand, customers want to focus on their own core competencies, thus outsourcing peripheral service activities	C	Gebauer, Wang, Beckenbauer, & Krempf, 2007
On the other hand, customers want to improve their own production processes, resulting in more complex customer needs and a demand for increasingly sophisticated and customized services	C	Baines, Lightfoot, Benedettini & Kay, 2009
Although promising, service transition does not always yield the expected positive effect on organizational performance, and	G	Brax, 2005; Gebauer, Fleisch, & Friedli, 2005

sometimes even has a negative impact		
This phenomenon is referred to in the literature as the service paradox	G	Brax, 2005; Gebauer, Fleisch, & Friedli, 2005
Fang et al. (2008) studied the effect of service transition on firm value and show that the effect becomes positive when service revenue reaches 20–30% of the company's total revenue.	C	Fang, Palmatier & Steenkamp, 2008
If the share of service revenue is below that, offering services might have a negative impact on firm value.	G	Fang, Palmatier & Steenkamp, 2008
Overall, the share of service revenue is still low in European manufacturing businesses and the implemented service strategies are not fully developed.	G	Dachs et al., 2014; Lay et al., 2010
The risks of servitization are also emphasized by Neely (2008), who found a disproportionately large proportion of bankrupt servitized firms in his sample of 10.028 manufacturing firms from 25 different countries.	C	Neely (2008)
The service paradox indicates that servitization is inevitably associated with various challenges and pitfalls, particularly since shifting the focus from products to services entails more than just adding services to the offering.	C	Brax, 2005
But what critical preconditions must companies fulfill, in order to overcome these challenges and become successful service providers? A large number of mostly qualitative studies have attempted to answer to this question.	C	Gebauer, Friedli, & Fleisch, 2006; Neu & Brown, 2008
These case study or expert-interview-based studies often identify a plethora of specific and rather ungeneralizable factors, while the comparatively small number of quantitative studies focuses on the influence of a few general factors on various performance indicators	G	Eggert, Hogreve, Ulaga, & Muenkhoff, 2011; Gebauer & Pütz, 2007
However, there is no consensus on the critical factors that impact on the success of a service transition.	L	-
It is also not always clear when a service transition can really be considered successful.	L	-
The fact that there are many different conceptualizations of what constitutes a service transition strategy, further hinders the applicability of findings from one context to another.	J	-
The aim of our study is therefore twofold: first, to identify and structure the different perceptions of service transition and service transition strategies in the literature; and second, to identify and categorize the critical factors that affect the success of manufacturers' servitization endeavors within a comprehensive framework, formulating testable propositions.	-	-
Ultimately, such a framework should consolidate our knowledge in the field, serving as a guide for future research and as support for informed management decision making.	J	-
The paper is structured as follows: the following section presents a brief overview of literature reviews on servitization, arguing that there remains need for a systematic review of the factors influencing the success of service transition.	G	-
In Section 3, we introduce the systematic literature review (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003), as the method used in this study, and provide a descriptive overview of our data set.	G	-
Section 4 presents the results of our literature analysis.	G	-
First, we systematize and discuss the different perceptions of service transition and service strategies in the literature.	G	-
We then demonstrate and analyze our comprehensive framework, which summarizes and categorizes the success	G	-

factors of service transition that have been identified through the systematic literature review, yielding testable propositions.		
In Section 5, we discuss our key contributions and their implications for future research and management practice.	G	-

(*1) Tipos de afirmação / constatação: G (geral), C (contexto), J (justifica o artigo / pesquisa), L (**explícita a lacuna**). A constatação da lacuna é muito importante. Mas é difícil diferenciar J de L.; (*2) Inserir somente autor(es) e ano. A referência completa encontra-se no próprio artigo

5. Casos citados e principais características dos casos

NADA

6. Questão da pesquisa, Foco (escopo) e Objetivos (geral primário e secundários)

Questão da pesquisa: Quais os fatores com impacto crítico no sucesso da transição para o serviço?

Foco: Realizar uma revisão sistemática interdisciplinar e ampla para identificar melhor os fatores de sucesso da transição para o serviço

Objetivo secundário: identificar e estruturar as diferentes visões de transição de serviços; identificar e dividir em categorias os fatores críticos para o sucesso da servitização.

Objetivo primário: Identificar os fatores críticos da servitização.

7. Qual o diferencial deste artigo (análise da revisão) com relação a outras revisões e/ou surveys? (segundo o autor, caso ele tenha citado). Avaliar uma por uma, caso o autor tenha feito isso. Pode montar uma tabela se for o caso.

Pesquisa com amplo número de publicações incluídas e interdisciplinar (única exceção seria Lightfoot et al., 2013), por considerar as várias áreas e nomenclaturas do PSS, foco explícito na identificação e conferência de fatores críticos para o sucesso do PSS, trabalhos das soluções e área do PSS foram incluídas.

Revisão da literatura (2009): Baines, Lightfoot, et al. (58 artigos), foco na definição de servitização, a evolução da área e os motivos para e desafios da servitização;

Revisão da literatura (2013): Lightfoot et al. (148 artigos) identificou marketing de serviços, gerenciamento de serviços, gerenciamento de operações, PSS e gerenciamento de serviços de ciência, sendo a engenharia dominante se comparada às outras áreas, sendo esta a pesquisa interdisciplinar até o momento;

Revisão da literatura (2015): Eloranta & Turunen (79 artigos) adotam uma visão estratégica de gerenciamento, explicando a vantagem competitiva na literatura da servitização;

Alguns adotam a revisão narrativa (Gebauer et al., 2012, Kohtamäki & Helo, 2015) Kohtamäki and Helo (2015);

Revisão da literatura (2017): Bigdeli et al. (158 artigos) adota uma visão de gestão da mudança;

8. Metodologia

8.1. Descrição Geral: Nome do(s) método(s); se é qualitativo, quantitativo ou combinação de ambos

Revisão sistemática da literatura seguindo processos científicos e transparentes (Quantitativa e Qualitativa).

8.2. Período de análise das referências (publicações desde que ano): 1988 até 2015.

Tamanho da amostra analisada: 447 artigos foram analisados (títulos e resumos) e após outra seleção 265 estudos tiveram seus textos analisados por completo.

8.3. Quantidade de referências citadas

3 referências citadas na parte de metodologia (Cook, Mulrow, & Haynes, 1997; Tranfield et al., 2003; Harrison, Banks, Pollack, O'Boyle, & Short, 2017).

196 referências totais do artigo

8.4. Foram realizadas observações complementares?

NADA

8.5. Fontes da revisão (casos, periódicos específicos, e quais bases de dados). Quais as justificativas para escolher essas fontes.

Base de dados: EBSCOhost e Web of Knowledge. Livros acadêmicos, conferências, periódicos profissionais e revistas. As fontes foram variadas em razão da tentativa de diversificar os pontos de vista e reduzir o viés das pesquisas.

8.6. Estratégia para construção da string de busca

Baseado na revisão preliminar da literatura alguns termos foram identificados, assim se fez a primeira busca. Já para a segunda incluiu-se uma linguagem mais descritiva utilizada pelos pesquisadores da área. Por fim, incluiu-se termos para garantir que não apenas os trabalhos tradicionalmente B2B seriam incluídos, portanto a terminologia mais voltada para os serviços foi incluída. Assim, objetiva-se incluir na pesquisa pesquisas relevantes de diversas áreas (operações, marketing industrial e pesquisas de serviços).

8.7. Strings de busca

Primeira busca: Service transition, servitization, service integration, service infusion, service paradox, product service system, hybrid offering, service addition, integrated solutions, customer solutions, solution provider, solution business, and value-added solutions.

Inclusos na segunda busca: Substituting service, product related services, transition from products to services, service strategies in product manufacturing companies and industrial service offering.

Inclusos na terceira busca: Orientation, service logic, service business, service strategy, and service revenue, in combination with manufacturing, success, and performance.

8.8. Filtros

Apenas estudos B2B foram selecionados, sendo obrigatória a menção direta ou indireta dos pré-requisitos para transição.

8.9. Técnica / método de análise utilizada

Criou-se um formulário para a extração dos dados de cada um dos 265 artigos. Neste formulário foram documentados os seguintes dados: tipo de estratégia de serviço sendo utilizada; se existe um tipo específico de serviço oferecido ou estratégia, identificar diferentes categorias ou estratégias; quais fatores têm maior efeito na transição para os serviços com sucesso, como é medida e conceituada a transição para serviços.

8.10. Metodologia para definição de pesquisas futuras

Perguntas foram formuladas sobre os fatores encontrados que influenciavam no sucesso das organizações, identificando assim lacunas de pesquisa.

9. Resultados

9.1. Quantidades resultantes antes e após cada filtro

Resultado inicial: 447 artigos foram analisados (títulos e resumos) e após o filtro 265 estudos tiveram seus textos analisados por completo.

9.2. Definições (resultantes da análise ou mesmo adotadas como premissas no início da publicação)

Transição de sucesso para serviço: quando há impacto positivo financeiro direto ou indireto ((Fischer, Gebauer, Gregory, Ren, & Fleisch, 2010; Gaiardelli, Resta, Martinez, Pinto, & Albores, 2014; Gebauer et al., 2006; Gebauer, Bravo-Sanchez, & Fleisch, 2007; Grönroos & Helle, 2010)

Os conceitos abaixo foram considerados antes de serem inseridos na lista de strings.

Table 2
Overview of terms and definitions in servitization related research.

Term	Definition	Number of studies with term in title	Examples of studies
Servitization	"The increased offering of fuller market packages or bundles of customer focused combinations of goods, services, support, self-service and knowledge in order to add value to core product offerings" Vandermeuwé & Rada, 1988, S. 314 "Servitization is the innovation of an organization's capabilities and processes to better create mutual value through a shift from selling product to selling PSS" Baines, Lightfoot, Benedettini & Kay, 2009, p. 555	42	Baines & Lightfoot, 2013; Dachs et al., 2014; Finne, Brax, & Holmström, 2013; Smith, Maull, & Ng, 2014; Turunen & Finne, 2014
Service Transition	"Studies in both marketing and strategy literature argue that manufacturing firms should shift to solution and/or service offerings to improve their competitive position in the era of intense global competition and increasing commoditization that characterizes many product markets [...]. We refer to these strategic redirections as service transition strategies" Fang et al., 2008, p. 2	11	Kowalkowski, Windahl, Kindström, & Gebauer, 2015; Oliva & Kallenberg, 2003; Salonen, 2011
Service Infusion	"We use "service infusion in manufacturing firms" to capture the empirical phenomenon, whose common denominator is the increased importance of service in the offering and organization of manufacturing firms" (Kowalkowski, Witell, & Gustafsson, 2013, p. 18)	4	Eloranta & Turunen, 2014; Gustafsson, Brax, & Witell, 2010; Kowalkowski et al., 2012
Hybrid Offering	"Hybrid solutions are products and services combined into innovative offerings" (Shankar et al., 2009, p.95)	3	Rapaccini & Visintin, 2015; Ulaga & Reinartz, 2011
Integrated Solution	"We define an integrated solution offering as a bundle of physical products, services and information, seamlessly combined to provide more value than the parts alone, that address customer's needs in relation to a specific function or task in their business system; it is long-term oriented, integrates the provider as part of the customer's business system, and aims at optimizing the total cost for the customer" Brax & Jonsson, 2009, p. 136	19	Davies, 2004; Davies, Brady, & Hobday, 2006; Storbacka, 2011; Windahl & Lakemond, 2010
Product Service System	"A PSS should be defined as a system of products, services, supporting networks and infrastructure that is designed to be competitive, satisfy customer needs and have a lower environmental impact than traditional business models" Mont, 2002, p. 239	34	Baines et al., 2007; Reim, Parida, & Örtqvist, 2015; Tukker, 2004

9.3. Evolução da pesquisa / das publicações no assunto

Revisão da literatura (2009): Baines, Lightfoot, et al. (58 artigos), foco na definição de servitização, a evolução da área e os motivos para e desafios da servitização;

Revisão da literatura (2013): Lightfoot et al. (148 artigos) identificou marketing de serviços, gerenciamento de serviços, gerenciamento de operações, PSS e gerenciamento de serviços de ciência, sendo a engenharia dominante se comparada às outras áreas, sendo esta a pesquisa interdisciplinar até o momento;

Revisão da literatura (2015): Eloranta & Turunen (79 artigos) adotam uma visão estratégica de gerenciamento, explicando a vantagem competitiva na literatura da servitização;

Alguns adotam a revisão narrativa (Gebauer et al., 2012, Kohtamäki & Helo, 2015)

Kohtamäki and Helo (2015);

Revisão da literatura (2017): Bigdeli et al. (158 artigos) adota uma visão de gestão da mudança;

9.4. Comunidades / "tribos" / "igrejas" / áreas de conhecimento / disciplinas identificadas

1) Focus on specific type of offering: Product-oriented services, Advanced customer-related services, Integrated Solutions, PSS, Operator models;

2) No differentiation;

3) Differentiation between offerings or strategies: Offering typologies, Transition paths, Servitization strategies.

9.5. Características de cada tribo (os atributos e/ou explicações são definidos pelo próprio artigo)

- 1) Studies which, while acknowledging the dynamic development of a service offering, focus on one specific type of offering, mostly integrated solutions or PSS.
- 2) Studies which do not differentiate between kinds of service offerings or strategies, adopting a more generalist view, perceiving the offering of any kind of service as evidence of the existence of a service transition and a service strategy.
- 3) Studies which do differentiate between different kinds of service offering or service strategy

9.6. Principais “achados” (*findings*)

Proposições:

- 1- Empresas que integram serviços em suas estratégias corporativas têm mais sucesso em seus processos de servitização;
- 2- A estrutura organizacional apropriada depende da maturidade do processo de servitização; quanto mais avançado, mais apropriado é separar uma organização de serviços. Independente do modelo de negócios ter o serviço separado ou integrado, comunicação inter-funcional e compartilhamento de informações contribuem para o sucesso da servitização;
- 3- Empresas que envolvem os clientes no processo de servitização têm mais sucesso;
- 4- Tecnologias como monitoramento remoto, Big Data, entre outras, as quais facilitam e disseminam informação e conhecimentos contribuem para o processo de servitização;
- 5- Foco no marketing de relacionamento, apoiado pelos processos de gerenciamento de relações com o cliente e soluções de venda contribuem para o sucesso da servitização;
- 6- Empresas que focam em competências relacionadas a serviços e competências quando recrutam pessoas são mais bem sucedidos em suas transições;
- 7- Empresas que apóiam seus empregados na transição, por meio de treinamentos, incentivos e sistemas de recompensa também são mais bem sucedidos;
- 8- A cultura orientada ao serviço tem mais sucesso na transição e é mais importante para estratégias avançadas de servitização;
- 9- Empresas com os recursos suficientes para realizar a transição são mais bem sucedidas;
- 10- A combinação de know-how relacionada ao produto com clientes e as habilidades e competências relacionadas aos serviços contribuem para uma transição de sucesso;
- 11- Estabelecer parcerias com empresas que possuem capacidades de serviços relacionados aos seus contribuem para a transição;
- 12- As configurações apropriadas das capacidades em cada fase do processo e da estratégia adotada contribuem para o sucesso;
- 13- A boa vontade do consumidor e a habilidade dele se integrar positivamente impactam positivamente;
- 14- Confiança e compromisso do consumidor impactam positivamente;
- 15- O ambiente competitivo tem impacto positivo;
- 16- Desenvolvimentos tecnológicos e legais têm impacto positivo;
- 17- Não é a presença ou ausência de fatores individuais, mas a configuração correta deles, que é mais crítica para o processo.

9.7. Outros tópicos que não foram tratados aqui (sugestão para nova meta-informação ou resultados significativos)

Com base nos fatores identificados, procurar pontos em comum que são resultado da influência dos mesmos na mudança da organização e contribuem para o sucesso, grosso modo encontrar as causas dos fatores encontrados serem os críticos e como isso ocorre.

9.8. Proposições de pesquisas futuras (geral)

Pesquisa mais profunda de cada área identificada com características críticas (responder as perguntas feitas pelo autor- vide tabela do item 12). Outras pesquisas incluem considerar a maturidade da estratégia de servitização, assim como pela diferenciação entre serviços oferecidos, caminhos de transição e estratégias de servitização.

Além disso, as pesquisas futuras incluem responder as questões feitas na tabela do item 12, aprofundando as pesquisas em cada área específica.

Outro ponto importante é a realização da pesquisa abrangendo mais fontes de dados, mesmo as informais, e também outras línguas além do inglês.

9.9. Contribuições (para academia / prática / ambas?)

Relevância da pesquisa em quantidade de dados e interdisciplinaridade para a academia. Já para a prática seria a lista de fatores críticos de sucesso, podendo ser criada para aumentar a quantidade de transições de sucesso na área. Benefício também positivo para a academia, por apresentar uma área com necessidades de pesquisas mais profundas.

10. Conclusões

10.1. Trabalhos futuros (que o autor se propõe, diferente das proposições futuras)

Pesquisa mais profunda de cada área identificada com características críticas (responder as perguntas feitas pelo autor- vide tabela do item 12). Outras pesquisas incluem considerar a maturidade da estratégia de servitização, assim como pela diferenciação entre serviços oferecidos, caminhos de transição e estratégias de servitização.

10.2. Limitações

Viés de publicação inerente a cada revisão de literatura.

A busca foi limitada a literatura na língua inglesa.

Falhas nos fatores de sucesso, estudos focando em identificar variáveis que explicam variações tendem a falhar em capturar a relação verdadeira de causa entre variáveis de desempenho e fatores de sucesso.

11. SUA ANÁLISE

11.1. Pontos fortes

A utilização de mais fontes além de apenas artigos fortalece os dados dos resultados finais, assim como a interdisciplinaridade da revisão, considerando as nomenclaturas de outras áreas.

11.2. Pontos fracos

O autor destaca o artigo como pioneiro na análise dos fatores de sucesso da servitização, porém cita nas limitações que muitos artigos que utilizaram a mesma técnica para identificar os fatores de sucesso nesta implantação não conseguiram capturar os verdadeiros fatores causais.

11.3. Sugestões para melhoria do artigo

Conseguir comprovar todas ou pelo menos algumas das características encontradas como críticas por meio de estudos de caso reais disponíveis ou da literatura indisponível no meio acadêmico.

Para reduzir ainda mais o viés da pesquisa, realizar em conjunto com um grupo de pesquisa de outra área, já que as diferentes visões tendem a eliminar esta tendência.

12. Figuras ou tabelas importantes (caso você queira copiar e citar nos tópicos anteriores)

Tabela referente ao item 10.1:

Summary of guidelines for research.

Research area	Formulated proposition(s)	Possible research question(s) for future research
Customer characteristics	Customer <i>willingness and ability to integrate</i> positively impacts on the success of the provider's service transition. (P13) Customer trust and commitment positively impacts on the success of the provider's service transition. (P14)	How are customers impacted by their supplier's servitization, what adaptations and changes occur for the customers? How can customers be motivated and enabled to share information, open up processes, and co-evolve with the supplier? Is customer trust and commitment a necessary condition for servitization success?
Organizational environment	The competitive environment has an impact on service transition success. (P15) Technological and legal developments have an impact on service transition success. (P16)	Which elements of the organizational environment have an impact on 1) the decision to servitize, 2) the service offering, 3) transition path, 4) servitization strategy, and 5) servitization success? What role does a favorable or unfavorable organizational environment play in servitization success and failure, as opposed to managerial decisions? Is high competition really the main driver of servitization? Which other factors lead to servitization?
Partners and networks	Establishing partnerships with companies that have service-related capabilities contributes to servitization success. (P11)	How are partners and networks impacted by a focal firm's servitization? How can one motivate and engage partners to cooperate for servitization? How are the traditional boundaries of the firm affected by increased networking in servitization and what impact does that have on actors in the network?
Utilizing ICT	Advanced technologies like smart products, remote monitoring and Big Data, as well as systematic information gathering, sharing and utilizing processes, facilitate the dissemination of customer information and knowledge and thus contribute to servitization success. (P4)	Which unique capabilities are required for the successful development and deployment of smart services? How are the boundaries between organizations affected by the stronger interconnectedness facilitated by the IoT? How is the customer-supplier relationship impacted by the offering of smart services, and how does this differ from other "advanced" services? Which new business models have emerged due to technological advancements like industry 4.0, IoT, and BigData, and how do they differ from existing access-based service models? How can wearable technologies be utilized to complement and enhance smart service offerings? How can wearable technologies be used in servitization research to deepen our understanding of communication patterns with customers and in cross-functional service teams? Does technological advancement always offer opportunities for servitization, or are there also developments, like product modularization and mass customization, that might impede servitization? Are technologically enhanced services, like remote monitoring, really "advanced" services, or will they become basic support services as the technology becomes common over time?
Fit	It is not the presence or absence of individual factors, but the right configurations of them, that is most critical for successful service transition. (P17)	Which combinations of organizational factors lead to servitization success 1) in different industries, 2) in different competitive environments, 3) at different stages of servitization?
Service related resources, competencies and capabilities	Companies that have sufficient resources available to build up the service business, are more successful with their service transition. (P9) The unique combination of product-related know-how with customer- and service-related skills and competencies contribute to successful service transition. The more advanced the servitization strategy, the more important the service-related skills and competencies become. (P10) The appropriate configuration of capabilities at each phase of the transition path, and for the adopted strategy, contributes to servitization success. (P12)	Can companies with limited resources be successful with servitization? Under which conditions? How can they compensate for a lack of resources? Which combinations of competencies and capabilities can lead to servitization success? How do competencies and capabilities differ between different industries, SME and MNO, or successful and unsuccessful companies?
Adapting HRM	Companies that focus on service-related skills and competencies when recruiting personnel are more successful with their service transition. (P6) Companies that support their employees in the transition, by establishing service-related training and incentives and reward systems, are more successful with their servitization. (P7)	What is the role of the employees in servitization? How does it differ according to their role and position (service personnel, sales force, service management)? How do employees impede or facilitate the servitization process and success? How should incentive and reward systems be designed to ensure employees' cooperation in the implementation of servitization? What is the role of teams, like top-management teams, service-development teams, or implementation teams, in servitization? How can teams be utilized as change agents for servitization-induced organizational transformation? How does organizational leadership, particularly disruptive leadership, impact the servitization-induced business transformation?
Adapting business processes	Companies that involve the customer in the new service development process are more successful with their servitization. (P3) A focus on relationship marketing, supported by customer	How can customers be motivated to participate in new service development? What are the opportunities for open innovation in the servitization field? How can one integrate new product and service development for value-

Research area	Formulated proposition(s)	Possible research question(s) for future research
	relationship management processes and solution selling, contribute to servitization success. (P5)	added solutions? What is the impact of tools like CRM, knowledge management, etc. on servitization success? How can change management approaches and organizational learning be utilized to facilitate servitization implementation?
Integrating services into corporate strategy	Companies that integrate services into their corporate strategy are more successful with their servitization. Adopting a systematic strategy planning procedure can facilitate the integration. (P1)	How prevalent are planned strategies, opposed to emergent strategies, in servitization? What kinds of umbrella strategies exist in servitization? Which elements of the strategies are deliberate, and which are emergent? How can product and service strategies be combined successfully?
Adapting organizational structure	The appropriate organizational structure depends on the maturity of the servitization process; the more advanced, the more appropriate a separate service organization. Regardless of whether the service business is integrated or separated from the product business, cross-functional communication and information sharing contributes to servitization success. (P2)	What is the impact of decentralization, formal and informal integration mechanisms, and leadership styles on servitization success? Under which conditions is the creation of a separate service unit necessary?
Adapting organizational culture	A service-oriented corporate culture has a positive impact on servitization success. A service orientation of corporate culture is more important for advanced servitization strategies. (P8)	Is a service orientation of corporate culture/service logic or solutions business logic a necessary condition for servitization success, or are there situations in which it is not important? How can a service and manufacturing orientation of corporate culture be combined uniquely to create a servitization culture?