



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.
FANNO"**

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

Tesi di laurea

La Servitization delle imprese manifatturiere: il caso HiRef S.p.A.

PROVA FINALE

RELATORE:

CH.MO PROF. MARCO PAIOLA

LAUREANDO: MATTEO CORDELLINA

MATRICOLA N. 1088812

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

Dedicato a Gianmarco,
alla mia famiglia.

“Focalizzati sulla soluzione, non sul problema”

Ringraziamenti

Ringrazio il professore Marco Ugo Paiola, Relatore, che mi ha aiutato durante la stesura di questo elaborato.

Vorrei ringraziare Gianmarco mi ha supportato durante questo percorso e la mia famiglia che mi ha insegnato il valore dell'istruzione e dell'approfondimento.

Un particolare ringraziamento va ad HiRef, definirla un'azienda sarebbe riduttivo, mi piace pensarla come un'organizzazione di persone, che collaborano al raggiungimento di un obiettivo comune, per aver investito tempo e competenze nell'elaborazione di questa tesi. Vorrei infine ringraziare tutte le persone a me care che mi hanno sostenuto e mi hanno dato la forza per portare a termine questo percorso.

Indice

1	SERVITIZATION	3
1.1	Evoluzione della Servitization	3
1.2	Servitization della produzione.....	5
1.3	Servitization e creazione del valore.....	7
2	IL BUSINESS MODEL.....	9
2.1	Introduzione al business model.....	9
2.2	Il business model e relazione con la strategia	13
2.3	Il Business Model a supporto della Servitization	17
2.3.1	La proposta di valore	17
2.3.2	La formula dei profitti.....	18
2.3.3	I processi	19
2.3.4	La struttura	20
2.3.5	La strategia.....	20
2.3.6	Relazioni con il cliente.....	21
2.3.7	Risorse e capacità	21
3	HIREF SPA	23
3.1	La storia	23
3.2	Il mercato di riferimento.....	23
3.3	Le Aree di business di HiRef	24
3.4	La strategia e l'adattamento al mercato	26
3.5	Il caso della vendita all'azienda alfa.....	29
4	CONCLUSIONI	32
5	Riferimenti bibliografici.....	34

Introduzione

Siamo abituati ad associare il termine innovazione ad un incremento dell'utilità che l'utilizzatore può trarre dal bene o ad un efficientamento del processo con il quale lo stesso bene viene prodotto. Questo elaborato pone l'attenzione su un diverso tipo di innovazione, quella che riguarda come il prodotto è proposto nel mercato e come viene valorizzato sulla base dei suoi servizi complementari. L'analisi parte dall'idea che le Piccole e Medie imprese italiane sono da sempre il vero e proprio motore della nostra economia, a differenza di altri paesi in cui magari sono i grandi gruppi a farla da padrone. Ebbene nei decenni le PMI italiane hanno costruito il loro vantaggio competitivo sulla capacità di innovare, la dinamicità dell'innovazione infatti è più facilmente gestibile ed implementabile in realtà piccole, non troppo strutturate e non fossilizzate da procedure standard e burocrazia interna. In un contesto in cui la globalizzazione è ormai un dato di fatto i grandi gruppi internazionali hanno impiegato le loro risorse al fine di snellire la loro struttura interna, renderla più agile per inglobare nei loro apparati una strategia che incoraggia e supporta l'innovazione. Il quadro che si propone davanti a noi è quindi un mercato in cui i grandi gruppi internazionali detengono e sviluppano l'innovazione, togliendo il primato alle piccole e medie imprese che non potendo più puntare su questo approccio devono rivedere la loro strategia e il loro posizionamento nel mercato, in quanto non potranno mai competere sullo stesso piano. Questo fenomeno rappresenta pienamente quello che è accaduto nel settore della refrigerazione.

Questo settore è caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di imprese medio-piccole con un fatturato tra i 3 e i 10 milioni di euro per circa il 50% delle imprese e un 25 % delle imprese con un fatturato tra i 10 e i 50 milioni di Euro. I punti di forza delle imprese di questo settore sono sempre stati: innovazione, attenzione per l'ambiente e quindi sostenibilità. Tuttavia, negli ultimi anni si è assistito all'entrata a gamba tesa delle multinazionali legate al settore dell'energia e dell'elettricità nel settore della refrigerazione con acquisizioni che hanno interessato tutti i principali player. Chi per scelta non è entrato a far parte delle multinazionali internazionali si è trovato di fronte ad un bivio: intraprendere una guerra di prezzo che sicuramente sarebbe stata persa a causa delle economie di scala di cui beneficiano i grandi gruppi o rimodulare il proprio business modificando il portafoglio prodotti e aumentando l'efficienza.

Il mantra secondo cui l'innovazione di prodotto è tutto era stato sdoganato, ora anche i principali produttori al mondo avevano inglobato dentro di sé conoscenze e competenze della piccola e media impresa italiana. Nell'arco di un periodo molto breve l'innovazione da fattore sufficiente per il

posizionamento sul mercato è diventato un fattore necessario ma non più sufficiente per confrontarsi con i competitor.

Il caso sopra citato si riferisce all'azienda HiRef spa, da sempre leader nell'innovazione di prodotto, che in pochi anni ha assistito ad un rapido mutamento del mercato: da un confronto tra pari è passata a al confronto con multinazionali con miliardi di euro di fatturato, attive in una moltitudine di settori, che beneficiano quindi di un'elevata competitività di prezzo. Come era accaduto fin'ora HiRef ha risposto con il suo principale elemento distintivo, l'innovazione; ma non più solo riferita al prodotto ma piuttosto al modello di business, avviando quel processo che la letteratura accademica definisce come *Servitization*.

1 SERVITIZATION

1.1 Evoluzione della Servitization

Da diversi anni ormai vi è la consapevolezza negli ambienti manageriali che i servizi abbiano assunto un ruolo sempre più importante per la proposta di valore di tutte quelle imprese che non sono produttrici “pure” di servizi. Si evidenzia quindi già una netta distinzione tra le imprese che produttrici di beni che quindi attraverso un processo produttivo attuano una trasformazione fisico/tecnica ad una risorsa al fine di ottenere un prodotto per il mercato; e le imprese il cui core business consiste nell’offrire una prestazione al cliente. Per capire il fenomeno pensiamo ad esempio ad Apple inc. che da produttore di smartphone e laptop ha iniziato ad offrire ai propri clienti servizi come Apple Music, iTunes, Apple Pay, e altri. Questo mutamento dell’offerta ha generato per Apple un incremento della marginalità e di conseguenza anche i principali competitor si stanno portando verso una strategia simile, pensiamo ad esempio a Samsung che ha sviluppato con Google il servizio Google-pay. Se consideriamo il settore manifatturiero possiamo notare che la combinazione dell’offerta di prodotti e servizi ha generato e continua a generare un aumento della redditività. Secondo gli economisti Ulaga e Reinartz le imprese creano sempre maggiormente un’offerta ibrida che comprende un mix tra servizio e prodotto.

Gli economisti Bharadwaj, Varadarajan e Fahy nel 1993 e Zeithaml, Parasuraman, e Berry nel 1990 hanno identificato una distinzione alla base netta tra i prodotti e servizi, questa separazione ha giovato nell’identificazione dei fattori di successo delle aziende che si dedicano solamente produzione di servizi, ma ha trascurato le sinergie che possono esservi nell’offerta di un mix tra i due.

La gestione separata dei beni e dei servizi può essere dovuta alle caratteristiche individuate dalla letteratura accademica di quest’ultimi. Si pensi ad esempio all’immaterialità, caratteristica principale per distinguere tra un prodotto e un servizio. L’immaterialità potrebbe pregiudicare la capacità del cliente di attribuire un valore al servizio, nonché la capacità del venditore di difenderne la qualità. La gestione di offerte complesse crea l’opportunità per l’impresa di sfuggire ad un progressivo appiattimento delle offerte (commoditization), e la riduzione della differenziazione rispetto i competitor. Non è affatto trascurabile poi la diversa redditività che comporta l’offerta di un pacchetto completo, rispetto ad un singolo prodotto o ad un insieme di prodotti.

L'obbiettivo di tutte le imprese è a creazione del valore per i clienti e per l'impresa in sé: la creazione del valore si realizza attraverso la disponibilità di risorse e capacità. Il quesito che il mondo accademico si è posto è quindi quali capacità distintive possono essere create sulla base delle risorse a disposizione di un'impresa per la creazione di un'offerta di tipo ibrido, che quindi comprenda il prodotto e i servizi?

È evidente che rispondere a questa domanda non è semplice, ma diventa sempre più necessario perché lo spazio nel mercato per questo tipo di offerta "ibrida" va via via aumentando. Secondo l'economista Barney (1991) le imprese stabiliscono un vantaggio competitivo sfruttando l'unicità del portafoglio offerto sul mercato. Questo fenomeno di riadattamento della strategia per creare un'offerta complessa può essere definito "Servitization". La Servitization non comprende solamente l'inclusione nel portafoglio di servizi accessori al prodotto principale dell'impresa, ma deve essere vista come integrazione dei servizi nel pacchetto proposto al cliente. L'impresa quindi non offre più solo un prodotto o solo un servizio, ma risponde ad un bisogno del cliente offrendo in risposta una soluzione, che comprende sia il prodotto che il servizio. In questo modo l'interlocutore non si accorge più della distinzione tra le due categorie, l'elemento di differenziazione principale diventa l'unicità della combinazione tra servizio e prodotto nella forma del pacchetto proposto.

Questo processo di conversione del modello di business non è affatto semplice, ma inizia con la consapevolezza che i servizi sono parte integrante del business. Lo step successivo consiste nell'adattamento della struttura allo scopo di offrire il pacchetto servizio-prodotto. Il percorso teorico che compie l'impresa è pensare al servizio come accessorio del prodotto offerto per arrivare in extremis a considerare il prodotto come accessorio ai servizi offerti.

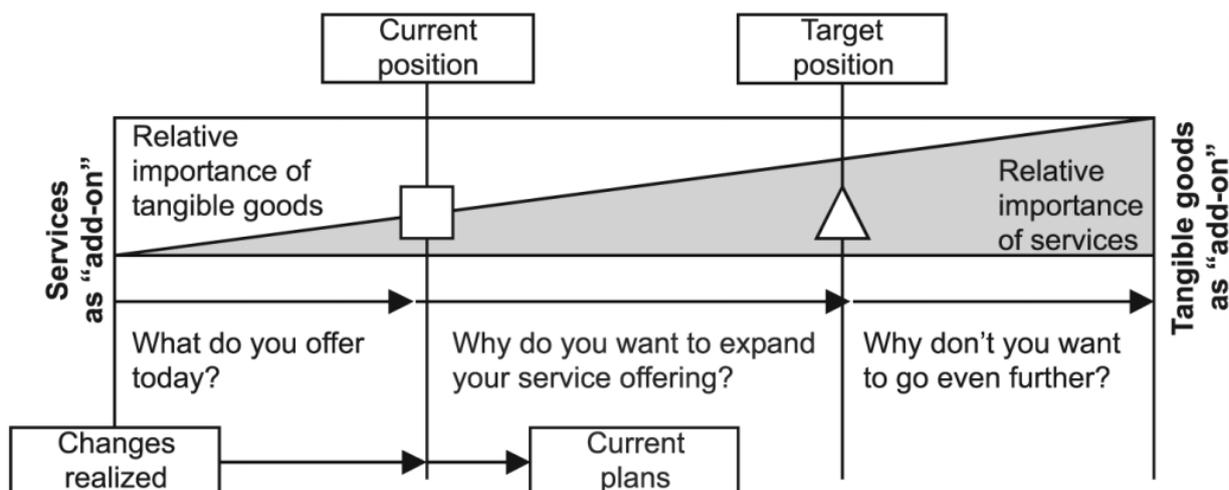


Figura 1 - Transizione prodotto-servizio, *International Journal of industry management*

1.2 Servitization della produzione

Oliva e Kalleberg (2003) identificano diverse macrocategorie di servizi, necessaria per analizzare il livello di Servitization delle imprese e come esse possano approcciare una sempre maggiore integrazione della vendita dei servizi nella strategia di business.

1. Servizi base: sono servizi principalmente orientati al prodotto e vengono forniti a livello transazionale, il contatto con il fruitore del servizio infatti è minimo. Vengono considerati servizi ormai inclusi nell'offerta di qualsiasi prodotto e per questo la loro contribuzione alla redditività del pacchetto offerto è minima. Si possono definire altresì servizi "obbligati" cioè necessari per la fruizione stessa del prodotto. Sono considerati servizi "base" la documentazione di prodotto come Manuale d'istruzioni, aggiornamenti periodici sia a livello software che hardware, il trasporto, l'installazione e la manutenzione del prodotto. Viene sempre considerato un servizio base anche la gestione del ciclo vita del prodotto quindi il suo smaltimento o il refit¹ per allungarne la vita utile.
2. Servizi professionali: consistono nei servizi per la valutazione di un particolare processo o segmento di business. L'obiettivo di questi particolari servizi è valutare o analizzare i processi. In questo tipo di servizi è presente il contatto con il cliente e vengono erogati

¹ Ammodernamento, efficientamento

attraverso un contratto di breve termine. Questo tipo di servizi non sono necessariamente legati alla vendita del prodotto, ma sono piuttosto legati all'intero processo aziendale, l'erogazione di questi servizi è comporta una un'approfondita conoscenza del campo di applicazione del servizio stesso.

3. Servizi di manutenzione: sono servizi legati al prodotto e comportano un'elevata interazione con il cliente. Il prodotto generalmente è fornito dal cliente e l'obbiettivo dell'impresa è fornire un servizio con un alto livello di innovazione. Un'applicazione di questo tipo di servizi potrebbe essere il contratto di manutenzione di un macchinario attraverso ad esempio la formula della manutenzione programmata con il pagamento di un canone annuo. Si pensi ad esempio ad un'impresa manifatturiera che acquista un macchinario per lo svolgimento di una fase della produzione; all'interno dell'impresa potrebbero non essere presenti le competenze per la manutenzione del macchinario, inoltre potrebbe essere antieconomico destinare risorse adibite per il processo produttivo alla manutenzione dell'apparecchiatura. In questa situazione il produttore dell'apparecchiatura o una società di manutenzione potrebbe offrire un servizio di manutenzione che garantisca l'efficienza necessaria per la produzione. Il contratto genera una circostanza win-win tra il cliente e il produttore: il cliente è soddisfatto perché viene garantita l'efficienza del macchinario e nei casi migliori si allunga la vita utile dello stesso; il manutentore si assicura un contratto pluriennale e l'esclusiva per il mantenimento dello stesso. Inoltre occorre ricordare che questo tipo di contratto crea il cosiddetto effetto esperienza, in quanto il cliente ha diverse occasioni per testare la qualità e l'affidabilità del fornitore del servizio, anche questo aspetto spinge il manutentore ad offrire un servizio di alto livello, investendo in innovazione e efficientano il servizio. Un ulteriore esempio può essere la supervisione remota dell'impianto. Si pensi ad esempio ad un'impresa che deve garantire una certa prestazione assicurata dal funzionamento dei un macchinario il manutentore attraverso sistemi adeguati di monitoraggio remoto è in grado di prevenire eventuali fermi macchina e agire preventivamente per garantire l'efficienza e il corretto funzionamento dello stesso.
4. Servizi operativi: generano un'elevata interazione con il cliente e spingono il fornitore del servizio-prodotto ad un continuo investimento sia dal punto di vista dell'innovazione del prodotto sia dal punto di vista del servizio. Un esempio di questo tipo di servizi è un contratto tra proprietario dell'impianto e manutentore che ad esempio si basa sull'efficienza dell'impianto stesso. In questo caso è tutto interesse del fornitore del servizio ad prevenire fermi macchina, adeguare l'impianto alle nuove tecnologie e aumentarne l'efficientamento. Un caso reale può essere un impianto di generazione di calore attraverso l'energia elettrica basato sul consumo dello stesso impianto. Si parla in questo caso di contratto complessi, in

cui il manutentore non si occupa solo della manutenzione ordinaria e straordinaria dell'impianto ma si occupa anche dell'aggiornamento tecnologico dell'impianto, in modo da garantirne una maggiore efficienza e quindi assicurarsi una marginalità più alta.

Secondo questa suddivisione, l'impresa deve decidere se posizionarsi più prossima a servizi transazionali o più a servizi di tipo relazionale. La differenza è rappresentata dal diverso rapporto con il cliente, la cura del rapporto con il cliente e il mantenimento della continuità dello stesso comporta un business model adeguato e strumenti specifici che consentano di garantire il mantenimento del rapporto come ad esempio un CRM², uno strumento informatico per gestire le relazioni con i clienti.

1.3 Servitization e creazione del valore

Per capire quali sono le fonti della creazione del valore per gli stakeholder dell'impresa e per l'impresa stessa occorre pensare al servizio non come singolo componente della relazione tra cliente e impresa, ma piuttosto come un'interazione di elementi che comprendono le persone, la tecnologia e le imprese (Chesborough e Spohrer, 2006). Si verifica quindi una fusione della tecnologia di prodotto con una comprensione dei sistemi e dei processi di business dell'organizzazione. A tale scopo si è visto in tempi recenti lo sviluppo della gestione del servizio-scienza attraverso la collaborazione dei professionisti delle imprese con i ricercatori, i cosiddetti "innovatori" questo perché è ormai certa la consapevolezza che le imprese necessitano di una formazione multidisciplinare orientata ai servizi. La creazione del valore per un'impresa manifatturiera che cerca di rimodulare il proprio business consiste nello spostare progressivamente verso valle, nella catena del valore, il vantaggio competitivo che essa può vantare nei confronti del competitor. Si riduce quindi la filiera tra impresa e cliente finale e si sposta il focus dall'eccellenza di prodotto a alla fidelizzazione del cliente. Gebauer, Fleisch, Friedli (2005) sostengono che ormai per i produttori di beni strumentali è indispensabile offrire "soluzioni integrate" attraverso una conoscenza dettagliata delle attività del cliente favorendo nei vari livelli quindi la centralità dell'utilizzatore del bene. Il produttore ottiene vantaggi in termini finanziari, di mantenimento del vantaggio competitivo e di immagine. Ipotizzando quindi una fornitura integrata di beni e servizi, non è semplice per l'impresa stabilirne il valore, monche meno trasferire il proprio valore al cliente. Secondo Woodroof (1997) esistono diverse definizioni del

² Customer relationship management, un software per la gestione della relazione con il cliente

valore per il cliente, infatti non si tratta di un processo oggettivo e applicabile a tutte le soluzioni: in particolare la parte della fornitura relativa ai servizi può avere diverse valutazioni, sulla base delle necessità del cliente, sulle impressioni dell'interlocutore e sulle sue aspettative. In questo campo si introduce la definizione di valore-uso ossia il valore che l'utilizzatore trae dall'utilizzo del bene, piuttosto che il valore riferito al complesso di beni o servizi offerti dall'impresa. Un modello efficace per la transizione del valore dall'impresa ai suoi clienti è possibile attraverso la cogenerazione del valore: tramite una fitta rete di relazioni ben curate dall'impresa, il produttore e il consumatore definiscono i requisiti della fornitura omnicomprensiva di beni e servizi, identificandone il diverso contributo che ogni elemento porta all'aggregato.

Il concetto appena esposto può sembrare banale, ma in realtà rappresenta una rivoluzione per la strategia dell'impresa che si avvicina alla servitization: il valore non è più definito sulla base della conoscenza del mercato e sul confronto con i competitor, ma è co-generato attraverso un confronto con il cliente. Emergono quindi due competenze necessarie per la l'attribuzione del valore di soluzioni integrate: in primo luogo saper gestire fitte e durature relazioni con il cliente, in secondo luogo avere una conoscenza dettagliata delle attività del cliente e del ciclo vita che il cliente attribuisce al prodotto-servizio.

Se ci soffermiamo sul primo aspetto, notiamo quanto sia fondamentale adottare una nuova strategia di vendita, che differisce rispetto al singolo scambio commerciale transazionale. Una strategia di successo ampiamente riconosciuta è instaurare una stretta collaborazione tra impresa e cliente attraverso la comunicazione e farlo fin dal primo approccio. Per produttori che espandono la dimensione del servizio delle loro attività commerciali, questo presenta sfide importanti per

lo sforzo gestionale con lo scopo di far crescere nuove relazioni con livelli significativamente più elevati di coinvolgimento dei clienti. Impegnare risorse commerciali e tecniche nella fase della trattativa rappresenta un alto rischio per l'impresa, perché lo sforzo potrebbe essere vano visto che si è ancora in una fase preliminare della committenza, tuttavia può rappresentare benefici di lungo periodo sia per la robustezza della relazione, sia per la fidelizzazione del cliente stesso. Il focus è quindi la collaborazione con il cliente, analizzando i suoi processi interni e la sua struttura, con lo scopo di elaborare congiuntamente una soluzione che meglio si conformano con la richiesta dello stesso.

In senso più ampio si può considerare quindi il cliente come co-produttore del servizio, in netto contrasto con una logica di scambio dominante finora. Le imprese iniziatrici dell'approccio alla

servitization non possono essere altro che le imprese che si rivolgono al B2B, la sfida per queste organizzazioni è far prevalere elementi come la relazione, la collaborazione, il tempo e la fiducia rispetto agli elementi tipici del “puro” contratto di scambio cioè le obbligazioni, l’immagine e i rischi che possono ostacolare o addirittura bloccare il rapporto di collaborazione tra fruitore del servizio e impresa che offre lo stesso.

2 IL BUSINESS MODEL

Per trattare il tema del business model si può iniziare identificando la ragione dell’esistenza di un’impresa: l’obiettivo primario di qualsiasi impresa è creare valore per i clienti e per sé. Di conseguenza la domanda che subito ci si pone è: come un’impresa può essere in grado di generare valore per sé e per i propri clienti? Possiamo rispondere a questa domanda paragonando la capacità di creare valore con la capacità dell’impresa di risolvere un problema o soddisfare un desiderio del cliente. Possiamo sostenere quindi che se un’organizzazione, che ha l’obiettivo di creare valore, vuole posizionarsi nel mercato, vuole lanciare un nuovo prodotto o rafforzare la sua posizione strategica si trova nella condizione di dover riprogettare il suo modello di business. In altre parole, attraverso il business model un’impresa chiarisce cosa bisogna fare, in che modo e per quali stakeholder intende creare valore.

2.1 Introduzione al business model

Un’impresa acquisisce un vantaggio competitivo attraverso decisioni strategiche e organizzative. Con il termine vantaggio competitivo si intende lo strumento con il quale un’impresa costituisce la base di una migliore profittabilità rispetto ai suoi concorrenti e alla media del settore di riferimento in un arco di tempo medio-lungo. Secondo Alexander Osterwalder, ideatore del business model canvas, il business model descrive la logica con cui un’impresa crea, distribuisce e cattura il valore. [Osterwalder, Pigneur, 2012]

Vorrei soffermarmi in particolare sulla creazione del valore ed evidenziare nella mia analisi quali sono i principali elementi che creano valore secondo l'ampia letteratura disponibile sul tema, Secondo Mark Johnson e Clayton Christensen è possibile definire quattro diversi elementi. Il primo elemento, il più importante è la proposta di valore per il cliente: un'azienda che genera profitto è senza ombra di dubbio un'impresa che trova un metodo per creare valore per i clienti cioè li aiuta nella risoluzione di un problema o nello svolgimento di un lavoro di primaria importanza. Solo dopo aver conosciuto il *lavoro* in tutte le sue dimensioni, incluso il processo utilizzato per ottenerlo l'organizzazione può proporre un'offerta di "valore". Maggiore importanza ha il lavoro per il cliente, più inefficienti sono le soluzioni attuali per l'esecuzione del lavoro e più alto darà il grado di soddisfazione del cliente e quindi la *Customer Value Proposition*. La migliore prospettiva per la proposta di valore per il cliente è quando diverse soluzioni, non progettate per la loro complementarietà, vengono proposte attraverso un'efficiente interazione tra le stesse in modo da consentire di eseguire il lavoro efficientemente e secondo le aspettative del cliente. Il secondo elemento è la *formula del profitto* che può essere sintetizzata come la formula che tramuta il valore creato per i clienti in valore creato per l'impresa. Essa deve tenere conto: del modello dei ricavi, della struttura dei costi, dato il modello dei ricavi e la struttura dei costi il modello dei profitti ed il ritorno degli investimenti. È importante non confondere i termini business model e formula del profitto: non sono sinonimi. La formula del profitto è conseguente alla scelta della strategia di creazione del valore per il cliente, infatti non è pensabile un'impresa che crea valore per sé stessa senza prima aver elaborato una proposta di valore attendibile per il mercato a cui si rivolge, qualsiasi sia la tua attività. Il terzo elemento non trascurabile per la creazione del business model è identificare quali risorse chiave determinino la proposta di valore per i clienti; quindi occorre definire quale tecnologia utilizzare, quali canali di vendita, quali prodotti e quali strumenti per la produzione dei prodotti. L'analisi delle risorse chiave è incompleta se non si analizzano anche quali sono i processi chiave, si desume quindi che il quarto elemento fondamentale per la creazione di un business model è l'analisi delle relazioni chiave attraverso un approfondimento sui processi interni ed esterni all'impresa che contribuiscono alla creazione del valore. Il cardine di questo quarto elemento consiste nel formulare una strategia crei valore non per un singolo "lavoro" o per un singolo "problema" ma i processi e la gestione delle risorse dev'essere in grado di rendere replicabile il modello, aumentarne i volumi e sfruttare le economie di scala. Con processi intendiamo ad esempio le attività di pianificazione, di budgeting, le vendite, la formazione la produzione e lo sviluppo. I quattro elementi appena citati formano la base per lo sviluppo di un business model: i primi due elementi, la proposta di valore per il cliente e la formula del profitto determinano come viene creato il valore per l'impresa e per il cliente, mentre il terzo e il quarto elemento, le risorse chiave e i processi chiave determinano come questo valore viene trasferito al cliente. Occorre

ricordare che questi quattro elementi sono strettamente legati gli uni agli altri e che una variazione di un singolo elemento genera conseguenze sugli altri e viceversa, per questa ragione dobbiamo considerarli distintamente per il loro apporto ma in un contesto unico.

Volendo dettagliare maggiormente quale sia il percorso per la redazione di un business model si identificano i seguenti momenti:

1. Segmentazione del mercato: il cliente è il cuore del business model, senza clienti un'impresa non può restare nel mercato. La segmentazione del mercato avviene attraverso il raggruppamento sulla base di bisogni comuni, comportamenti comuni e caratteristiche comuni in generale. Un'impresa può identificare un elevato numero di segmenti o raggruppare i propri clienti in un numero limitato di segmenti, in seguito deve decidere a quali sezioni rivolgere la propria offerta e quali invece ignorare. Una volta svolta questa selezione il business model può essere progettato sulla base degli specifici bisogni del segmento che si è deciso di servire;
2. Definire la proposta di valore: come ampiamente spiegato in precedenza l'impresa deve identificare qual è il problema che intendere risolvere o il *lavoro* che vuole svolgere per il cliente, l'impresa deve saper rispondere alla domanda "cosa propongo al mercato?";
3. Definizione dei canali: l'impresa deve identificare attraverso quali canali vuole proporre valore al segmento di mercato a cui intende rivolgersi. I "canali" di vendita, distribuzione e comunicazione riguardano come l'impresa intende creare e mantenere la relazione con il cliente. Il ruolo dei canali è fondamentale in quanto attraverso i canali l'impresa sensibilizza il cliente riguardo la sua proposta di valore, aiuta i clienti a valutare qualitativamente la sua proposta, consente di acquistarla e infine consente di creare un servizio di assistenza post-vendita.
4. Definizione del tipo di relazione: se i canali contribuiscono alla creazione della relazione con i clienti, sta poi all'impresa come definire il tipo di relazione che vuole stabilire con ciascun segmento di clienti gli estremi sono: una relazione di tipo personale o una relazione di tipo automatica, impersonale. Un'impresa che vende ad esempio attraverso un e-commerce gestisce un tipo di relazione automatica mentre un'agenzia immobiliare gestisce un tipo di relazione invece personale; tra i due modelli vi sono un'infinità di combinazioni intermedie, sarà l'impresa a scegliere dove posizionarsi. Con l'evoluzione del mercato degli ultimi decenni si è assistito da un lato alla riduzione delle relazioni con il cliente, pensiamo al

mercato B2C ad esempio, l'avvento dei negozi on-line ha ridotto e modificato le relazioni tra azienda e consumatore; diversamente nel mercato B2B si è assistito ad un infittimento delle relazioni tra cliente e il produttore, la fidelizzazione genera un rapporto vincente per entrambi i player: il produttore si assicura future vendite e l'accrescimento della sua reputazione nel mercato, mentre il consumatore si assicura un rapporto diretto con il produttore che non può quindi sottrarsi alle aspettative del cliente in termini specialmente qualitativi.

5. Identificazione dei flussi delle entrate: se prima si è paragonato i clienti al cuore di un business model, i flussi delle entrate possono essere paragonati alle sue arterie. L'impresa deve porsi la domanda: quanto ogni segmento di clienti è disposto a pagare per la proposta di valore generata? Questa domanda implica una considerazione non trascurabile, ogni segmento di clienti è disposto ad attribuire una diversa remunerazione per la proposta di valore dell'impresa, ne consegue quindi che l'impresa è disposta ad accettare flussi di entrate altamente remunerativi da certi segmenti di mercato, altri meno remunerativi da altri o addirittura decidere di proporre la propria soluzione solo ai segmenti più remunerativi. L'elemento principale per la determinazione dei flussi delle entrate è il prezzo, che non sempre è determinato dall'impresa, si pensi ad esempio ad un'azienda che opera attraverso la vendita all'asta o un'impresa che deve rispettare certi range imposti dal mercato. Per questi motivi il focus non è limitato al prezzo, ma più ampiamente riferibile al rapporto prezzo-volumi-valore.
6. Identificazione delle risorse chiave e delle attività chiave: sono state descritte precedentemente, le attività si riferiscono a quali azioni deve intraprendere un'impresa per la creazione del valore; le risorse invece si riferiscono a quali asset devono essere a disposizione dell'impresa per la creazione del valore.
7. Definizione delle partnership per la catena del valore: le relazioni con i competitor, con i distributori, e con i fornitori stanno assumendo sempre maggiore rilievo per la creazione del valore. Sempre di maggior uso infatti è il concetto della catena del valore, con il quale si indentifica la creazione del valore dal fornitore della materia prima fino ad arrivare al consumatore finale: ogni passaggio intermedio contribuisce ad un diverso apporto di valore. Pensiamo ad esempio ad un distributore di carne per la GDO: deve assicurarsi la qualità della materia prima, e quindi deve accertarsi che il produttore della materia prima addotti la politica della qualità, al contempo deve assicurarsi che i diversi rivenditori trasferiscano la qualità del suo prodotto al cliente finale: questo esempio ci fa comprendere perché la catena del valore ha assunto sempre maggiore rilevanza tra le imprese e come le imprese cerchino di curare il rapporto con le altre imprese a monte e a valle.

Le partnership non si riferiscono soltanto ai fornitori o ai distributori del prodotto, ma sono riferibili anche ai competitor, pensiamo ad esempio alla creazione di associazioni di settore che definiscono i criteri qualitativi minimi del prodotto per ottenere una determinata certificazione. L'impresa deve quindi gestire le relazioni non solo con i clienti ma sempre più spesso con le altre imprese che siano queste competitor o che contribuiscano alla creazione del valore dell'offerta dell'impresa.

Al termine di questo processo è possibile trasferire i concetti di cui sopra nel Business Model Canvas³, di seguito un esempio del Business model Canvas di tesla.

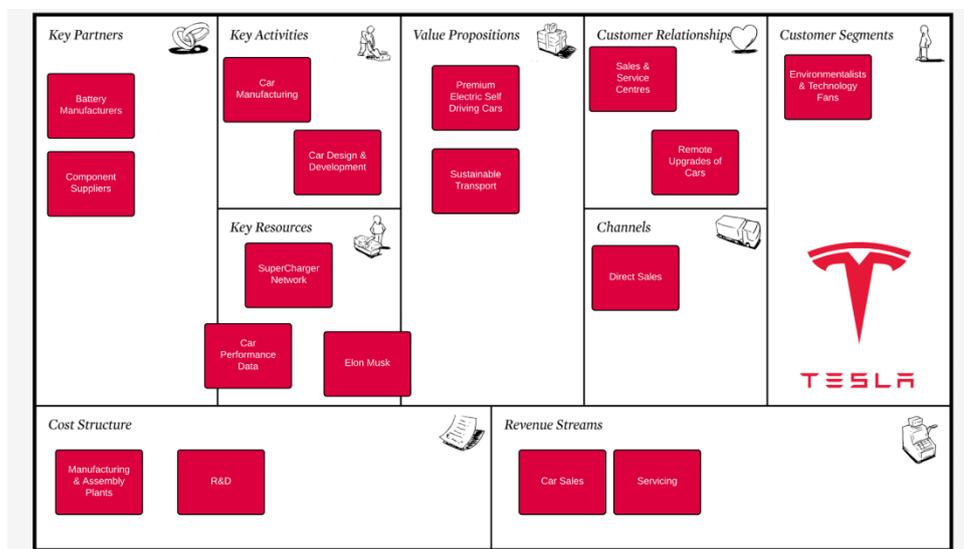


Figura 2 - Business Model Canvas Tesla LTD – Denis Oakley strategy consulting

2.2 Il business model e relazione con la strategia

Precedentemente si è detto che il punto di partenza necessario per la formulazione di un business model consiste nell'identificazione della proposta di valore per il cliente, tuttavia una volta identificato l'elemento cardine del business model è necessario un allineamento tra la strategia e l'analisi derivante dal business model. L'obbiettivo quindi è difendere il vantaggio

³ Grafico visivo per la descrizione della proposta di valore al cliente

competitivo attraverso una strategia efficace nel mercato. Il concetto di strategia è diverso rispetto a quello di business model, mentre il primo è un concetto più generico, cioè un modello appunto che sottolinea l'organizzazione dell'impresa per creare profitto ed in un secondo momento identifica come le imprese si comportano nel mercato. L'analisi della strategia competitiva invece contribuisce al design del modello di business.

La letteratura relativa alla strategia aziendale può essere divisa in tre filoni riguardanti l'analisi delle relazioni con il business model:

1. Il Business Model come modello per la creazione del vantaggio competitivo
2. Il Business Model come indicatore della performance aziendale
3. Il Business Model come fonte di creazione del vantaggio competitivo

Per quanto riguarda la prima tipologia di relazione identificata tra Business model e strategia, la letteratura accademica sostiene che rispetto al passato oggi attraverso il Business model non si analizza l'impresa in quanto tale ma, piuttosto, come membro di un network composto da attori diversi con differenti interessi che contribuiscono alla creazione del valore. Se in passato la proposta di valore si limitava ad un prodotto o un servizio offerto nel mercato, oggi il Business model consente l'analisi delle relazioni che l'impresa ha con i suoi stakeholder e quindi amplia il raggio d'azione della strategia aziendale. Il vantaggio competitivo quindi deriva anche dalle relazioni dell'impresa con i competitor, i clienti e tutti i diversi portatori di interessi. Per analizzare i legami tra l'impresa e i diversi soggetti è necessario l'utilizzo di un modello che ne identifichi i punti di forza e di debolezza, il business model appunto.

Il Business model può essere considerato anche come strumento di analisi della performance aziendale, questa tesi è sostenuta in particolare da Allan Afuah che teorizza il business model come “un set di componenti attraverso la cui interazione scaturisce la performance aziendale”. Il business model infatti è costruito preventivamente, quindi anticipa quali possono essere gli obiettivi e punti di arrivo di una strategia aziendale. Spesso nell'analisi del business model si inseriscono anche gli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere in termini di creazione del valore, risorse, attività e formula del profitto, il confronto con il “desiderato” quindi e il “reale” andamento dell'impresa offre notevoli spunti di riflessione per il team management. Estremizzando questo concetto si può intendere il business model come strumento per la valutazione del management di un'impresa, si è consapevoli che lo scopo dello strumento non è questo ma fornisce un'indicazione della conformità degli obiettivi aziendali con la strategia. È fondamentale per ogni impresa regolarmente fare una fotografia del proprio

posizionamento sul mercato, confrontarlo con gli obiettivi desiderati e trarre le conclusioni per aggiustare la strategia aziendale.

Il Business Model può essere anche utilizzato per la creazione del vantaggio competitivo di un'impresa. Il Business Model non viene solo utilizzato quando un'impresa cerca di entrare in nuovo mercato o vuole lanciare sul mercato un nuovo prodotto, piuttosto dall'analisi del Business Model possono nascere spunti di riflessione riguardo alla differenziazione dell'impresa stessa. L'innovazione del modello di business può essere fonte di differenziazione per le imprese che vogliono competere su mercati con un'alta densità di player e che non vogliono adottare una semplice strategia di prezzo.

I tre schemi di pensiero relativi alle relazioni tra business mode e strategia quindi non convergono verso un'unica funzione del business model, la letteratura quindi può dirsi solo all'inizio dell'identificazione di una singola relazione tra strategia e modello di business.

Emerge tuttavia dall'analisi la centralità dell'innovazione del modello di business come strumento di differenziazione e creazione del vantaggio competitivo: le grandi imprese non dovrebbero trattare in modo superficiale il tema dell'innovazione. Esistono esempi di imprese che creano innovazioni e sbaragliano i competitor senza modificare il proprio modello di business, pensiamo ad esempio a Procter and Gamble che ha introdotto nel mercato il prodotto *Swiffer*, quest'innovazione era basata sul modello di business esistente e non ha necessitato di innovazioni riguardo la strategia aziendale. Tuttavia, esistono dei momenti per l'impresa in cui non è sufficiente avventurarsi in nuovi mercati o lanciare nuovi prodotti, si richiede piuttosto l'innovazione degli strumenti attraverso i quali viene proposto valore ai clienti e al mercato di riferimento.

Il passo successivo dell'analisi è identificare quali possano essere i momenti significativi per un'impresa in cui non è più sufficiente approcciarsi a nuovi mercati o creare nuovi prodotti, secondo la letteratura questo coincide con eventi imprevisti che cambiano significativamente almeno uno degli elementi del Business Model.

Secondo gli economisti di Harvard Johnson, Clayton e Kagermann esistono cinque circostanze in cui è necessario apporre delle modifiche al modello di business:

1. L'opportunità di affrontare attraverso l'innovazione dirompente nuovi clienti che finora erano esclusi perché le esigenze proposte dal mercato erano troppo costose o complicate

per loro. Pensiamo ad esempio al CEO di TATA® che ha capito per primo la necessità di proporre nel mercato indiano un'automobile poco costosa per le famiglie indiane, con funzionalità base ma che rispondeva al bisogno fondamentale della mobilità nelle grandi metropoli in espansione

2. L'opportunità di capitalizzare una nuova tecnologia, creando attorno ad essa nuovi prodotti: si pensi ad esempio ad Apple che nei primi anni 2000 ha lanciato sul mercato I-pod;
3. L'opportunità di focalizzare l'attenzione sul lavoro, dove non esiste ancora. Questa situazione è tipica delle aziende che si concentrano su un limitato range di prodotti o su un ristretto segmento di clienti. Attraverso l'esperienza ed il tempo mercificano sempre maggiormente il prodotto e riescono a replicare quindi il modello in nuovi mercati in larga scala: si pensi ad esempio a FedEx che si è inserita nel mercato delle consegne senza intraprendere una guerra di prezzo con i competitor già presenti, ma piuttosto concentrandosi sul bisogno insoddisfatto di ricevere il pacco velocemente da parte dei consumatori;
4. La necessità di respingere gli incumbent, si pensi ad esempio ai competitor di TATA, che di fronte alla nuova strategia dell'impresa di automobili sono stati costretti a modificare essi stessi la strategia, per non rimanere ai margini del mercato;
5. La necessità di rispondere ad una variazione della concorrenza in un mercato, possiamo intenderla anche come il cambiamento del modello di business dovuto ai cambiamenti sociopolitici di una società e quindi dei competitor stessi. Per evitare uno slittamento verso il basso, l'impresa deve saper intraprendere nuove sfide, approcciarsi in modo diverso. Questo può verificarsi attraverso la rimodulazione del business model.

In quest'analisi non si è detto che il cambiamento del modello di business non è sempre positivo, anzi, è un processo molto costoso, che impiega molte risorse e quindi ad alto rischio. Si può convenire quindi che un cambiamento della strategia, in relazione al modello di business può essere fondamentale in alcuni casi ma sta al team management valutare se le opportunità che ne deriverebbero sono davvero meritevoli di tale sforzo, questa considerazione è tutt'altro che banale.

2.3 Il Business Model a supporto della Servitization

Un'impresa manifatturiera si configura come un'attività industriale che opera una trasformazione fisico-tecnica di risorse in input, al fine di ottenere un prodotto finito (output). La produzione di un manufatto è quindi la base della definizione di impresa manifatturiera.

Secondo il processo enunciato precedentemente la Servitization spinge l'impresa manifatturiera a modificare la propria strategia con lo scopo di proporre sul mercato non solo prodotti finiti, ma piuttosto una "soluzione" o un "lavoro" e quindi un mix di prodotti e servizi. Nel prossimo capitolo mi soffermerò sugli adattamenti necessari al Business model e alla strategia dall'impresa per approcciarsi alla servitization. [SPRING SERVITIZATION CONFERENCE]

2.3.1 La proposta di valore

Il primo elemento del Business Model che necessita di una revisione è la proposta di valore, che se in un'impresa tradizionale manifatturiera è legata alla produzione di un bene, ora deve essere invece legata all'offerta di un servizio o di un insieme di più servizi. I servizi possono avere una moltitudine di caratteristiche differenti, al fine di comprendere meglio quali siano le somiglianze chiave e le differenze è necessario classificarli in base al focus del servizio: distinguiamo quindi servizi orientati al prodotto e servizi orientati al processo. Un'ulteriore classificazione dei servizi può essere fatta sulla natura della proposta di valore: input-based o output-based. I servizi output-based sono servizi la cui proposta di valore è legata alla disponibilità di un risultato, l'attenzione quindi è posta sulla disponibilità del risultato ottenuto attraverso servizio stesso, le risorse necessarie per ottenere questo risultato, gli input, sono secondarie e contribuiscono solo marginalmente alla proposta di valore. Attraverso la combinazione di prodotti e servizi possono essere proposti sul mercato diversi PSS (Product-Service-System), la più avanzata combinazione di prodotti e servizi comprende la proposta di soluzioni integrate, in cui l'impresa perfeziona competenze diverse in offerte su misura che risolvono problemi specifici e strategici del cliente. I ricavi da questi servizi sono

generalmente legati dal valore d'uso attribuito dal cliente. I sistemi PSS sono adatti per le imprese che forniscono servizi orientati ai processi, basati dell'output: è il sistema più complesso per un'impresa che offre servizi in quanto il livello di complessità è molto alto e sono richieste competenze specifiche, tuttavia la marginalità di questi pacchetti è molto alta e conseguentemente molto alto è il rischio legato a questo tipo di proposta di valore. La complessità di questa proposta deriva dalla difficoltà di coordinazione tra diversi attori che sono tutti coinvolti nella proposta di valore per il cliente. Le imprese devono tenere conto che mentre per un'organizzazione orientata ai prodotti aumentare il portafoglio prodotti è piuttosto semplice, conosciuta e padroneggiata la tecnologia, il numero di varianti e configurazioni di prodotto è pressoché illimitato, diversamente per un'impresa "service oriented" è necessario definire a priori il portafoglio servizi che essa intende offrire sul mercato perché diversi servizi implicano competenze e professionalità molto diverse. Il primo elemento da considerare quindi per approcciarsi alla servitization è capire quali servizi l'impresa è in grado di offrire e attraverso quali competenze. Possedere un portafoglio servizi molto ampio quindi genera il rischio di non creare valore per il cliente per l'ampio spettro di competenze richieste.

2.3.2 La formula dei profitti

Dopo aver ridefinito la proposta di valore per il cliente, un'impresa manifatturiera che vuole entrare nel mercato dei servizi deve rivedere anche la formula dei profitti: occorre identificare un flusso di ricavi che sia allineato con la creazione del valore del cliente, che si è visto in precedenza è diversa tra l'offerta di un prodotto o l'offerta di un servizio. In questo contesto è fondamentale l'utilizzo delle più recenti innovazioni a livello tecnologico utili per la definizione di un prezzo adeguato al servizio offerto. In altre parole le aziende che forniscono servizi devono essere in grado di gestire sistemi di tariffazione tradizionali, e nuovi metodi e modelli di entrate in parallelo, che offrono maggiore profittabilità, ma al contempo aumentano il rischio di esposizione finanziaria o di scoordinamento tra flussi in entrata e flussi in uscita. Pensiamo ad un caso pratico, un'azienda che offre un macchinario ad un cliente attraverso la formula del pagamento di un canone con cadenza mensile, l'impresa deve sostenere inizialmente tutti i costi per la fabbricazione o l'acquisto del macchinario e in cambio riceve un canone dilazionato in diversi anni: non è scontato che tutte le imprese abbiano una solidità patrimoniale e finanziaria tale da poter offrire questa proposta. L'innovazione nel flusso dei

ricavi non riguarda soltanto la dilazione di questi, ma anche nuovi meccanismi di entrate non più basati sull'output ma ad esempio sulle caratteristiche del servizio offerto, distinguiamo quindi servizi basati sull'output a prezzo fisso o dinamico. Tralasciando i servizi a prezzo fisso che si riferiscono ad esempio ad un canone periodico per la fruizione di un bene ad esempio, più interessanti sono invece i servizi a prezzo dinamico. Da questa formula nascono anche nuove forme contrattuali complesse che legano il corrispettivo non più a caratteristiche individuabili del servizio, ma ad esempio alla sua affidabilità ed efficienza nel tempo. Tornando all'esempio precedente un prezzo dinamico del canone può ad esempio essere quello legato all'efficienza o ai giorni di fermo del macchinario stesso. Anche questo modello contribuisce ad aumentare la redditività del servizio, ma comporta un'infrastruttura imponente e l'utilizzo di nuove tecnologie come ad esempio L'IOT , quindi l'impresa deve essere in grado di monitorare da remoto in tempo reale l'efficienza dell'impianto, operare interventi preventivi per evitare giorni di fermo e quindi avere il pieno controllo della manutenzione. Tali meccanismi di entrate forniscono un chiaro incentivo per il fornitore a migliorare la produttività del servizio.

2.3.3 I processi

Lo sviluppo, la vendita e la consegna sono tutti processi fondamentali per il successo di un servizio innovativo. Molte imprese spesso non sono in grado di commercializzare i servizi a causa di insufficienti conoscenze e competenze, oltre che per il poco impegno nella fase di vendita e consegna del processo di innovazione. Il rischio di non riuscire a trasmettere il valore al cliente per la fruizione di un servizio è molto alto per le imprese che progettano principalmente sistemi complessi e che non sanno riconoscere la differenza tra innovazione di prodotto e innovazione del servizio. L'innovazione di prodotto è un processo gestito centralmente ed è guidato dalla tecnologia, mentre l'innovazione di servizio è un processo periferico, gestito in collaborazione con il cliente che è contemporaneamente partner del processo di innovazione e principale fruitore in un futuro. Il focus quindi dell'impresa che produce servizi è gestire l'innovazione periferica, supportata da partner nuovi in tale processo, come possono essere ad esempio i clienti. Nella concretezza l'innovazione del processo di vendita si realizza attraverso l'inserimento di risorse con un alto livello di competenza tecnica, tradizionalmente non richiesta al "venditore" e l'utilizzo di strumenti a supporto della gestione continuativa della relazione con il cliente. La forza vendite deve identificarsi con i clienti,

saper riconoscere a apportare il giusto peso alla richiesta del cliente, che da lato suo identifica la forza vendite come fosse una figura interna, con la quale può interfacciarsi continuamente.

Infine, la consegna del servizio è ugualmente importante per l'impresa. A riguardo si distinguono due approcci differenti: l'erogazione attraverso disposizione interna, quando l'impresa fornisce direttamente il servizio o una disposizione esterna o ibrida quando l'impresa si avvale di altre imprese a cui relega generalmente la fornitura di servizi meno importanti o comunque non strategici. L'impresa può talvolta anche avvalersi solo di fornitori esterni per la sua proposta di servizi, il valore aggiunto che offre al cliente è quello di gestire attraverso un unico interlocutore tutti i rapporti inerenti quel lavoro, generalmente questo avviene quando l'impresa non è detentrica di tutte le risorse o le competenze necessarie.

2.3.4 La struttura

Affiancare al proprio portafoglio prodotti anche i servizi richiede la modifica della struttura dell'impresa, generalmente il primo passo è la creazione di una business unit interna che si occupa esclusivamente dei servizi, tuttavia questa soluzione non è stabile nel lungo periodo perché è difficile ottenere la stessa autorità e le stesse attenzioni rispetto a unità focalizzate sul prodotto. Il secondo passo per le imprese è generalmente creare una business unit responsabile per gli utili e le perdite interamente dedicata ai servizi, questo modello è più stabile perché garantisce l'attenzione sull'obiettivo della redditività dell'unità organizzativa. Altre imprese invece per garantire e migliorare la relazione con il cliente creano unità organizzative incentrate sulla gestione del cliente, ne sono un esempio i Key Account Manager che si occupa di un numero ristretto di clienti ma che ne gestiscono l'intera relazione.

2.3.5 La strategia

Il processo di servitization delle imprese manifatturiere richiede molto tempo e molte risorse, possono passare anche diversi anni prima che la nuova strategia diventi redditizia per questo motivo è difficile creare all'interno dell'impresa la consapevolezza e l'attenzione necessaria per portare a termine questo processo. L'orizzonte temporale lungo non rende evidente ai

decisori quali sono le scelte strategiche da adottare e quali sfide si troveranno ad affrontare. Questioni chiave possono ad esempio essere se la servitization richiede un graduale passaggio dal prodotto ai servizi o se l'impresa vuole ampliare l'offerta implementando anche i servizi; un altro problema concerne lo scopo finale del processo, ampliare il portafoglio clienti e guadagnare quote di mercato ampliando l'offerta o rafforzare il business principale attraverso l'affiancamento dei servizi; inoltre come gestire il rapporto con il business tradizionale dell'impresa.

2.3.6 Relazioni con il cliente

Si è già ampiamente discusso di come la servitization richieda una modifica della gestione della relazione con il cliente, che deve essere stabile e duratura.

2.3.7 Risorse e capacità

La servitization è un processo dinamico e continuo, richiede una struttura in grado di adattarsi velocemente alle nuove capacità richieste dal mercato, inoltre richiede uno sviluppo continuo delle ICT⁴. Per centrare l'obiettivo proposto dal cliente l'impresa deve essere in grado di percepire, elaborare e riconfigurare le richieste del cliente. Il rapporto personale che può crearsi tra la rete vendita e i clienti non è sufficiente per poter creare un vantaggio competitivo di lungo periodo nella proposta di servizi. Il rafforzamento di questa proposta di valore avviene solo quando l'impresa è in grado di trasformare le informazioni e le richieste in competenze e capacità. Quanto appena enunciato è un principio cardine delle imprese che offrono servizi, e questo processo genera innovazione.

Come si è visto nei punti enunciati la servitization ha un rilevante impatto nel Business model dell'impresa. Il mantra per le imprese che vogliono approcciarsi al mercato dei servizi è agilità, flessibilità e relazione con il cliente. Questi tre punti chiave, secondo la letteratura, sono le basi per un'efficace strategia nel mercato dei servizi. Come si è visto questo processo è

⁴ Information Communication Technology, cioè l'insieme dei metodi e strumenti utilizzati per la trasmissione, l'elaborazione e la gestione delle informazioni

lungo e spesso dispendioso, quindi non adatto a tutte le imprese, a meno di importanti modifiche a livello strategico e organizzativo.

3 HIREF SPA

L'azienda HiRef spa con sede a Tribano nel Padovano nasce nel 2001 per volontà di Mauro Mantovan, attuale CEO. L'obiettivo primario di HiRef è posizionarsi nel mercato del condizionamento come innovatore e leader assoluto nell'implementazione delle nuove tecnologie.

3.1 La storia

HiRef è stata fondata l'11 settembre 2001, un giorno che molti ricordano come uno tra i più bui della storia moderna. Tuttavia, la storia di HiRef dimostra che dalle macerie possono nascere delle eccellenze. Il fondatore, Mauro Mantovan, proviene da un'azienda del settore, attuale competitor, dove svolgeva il ruolo di direttore tecnico. La voglia di innovare e sperimentare nuove soluzioni con le tecnologie più all'avanguardia lo spinge a creare un'azienda tutta sua. Per fare questo ha bisogno del supporto dei Galletti di Bologna, proprietari dell'omonima azienda, attiva fin dai primi anni del '900. Galletti S.p.A. si occupa del condizionamento nel campo "comfort" si rivolge quindi principalmente al mercato consumer con un'ampia rete di agenti e distributori in Italia, HiRef invece decide di posizionarsi nel settore del condizionamento degli ambienti tecnologici e come mercato principale sceglie l'Europa, tralasciando temporaneamente il mercato italiano.

Nel 2002 HiRef si presenta alla prima fiera internazionale di Milano del settore, l'impresa è ancora una realtà molto piccola, ai più sconosciuta, ma le proposte incuriosiscono il pubblico e i competitor, attraggono i buyer del settore.

3.2 Il mercato di riferimento

HiRef opera nel settore HVAC ⁵ con core business concentrato nell'area di raffreddamento dell'infrastruttura IT quindi Data Center e Mobile Communication (TLC) in primis. Tale mercato è rappresentato da un numero ridotto di clienti, di solito transazionali e con solide basi tecniche interne o acquisite tramite consulenze esterne. Questi aspetti li portano a

⁵ Heating, Ventilation, Air Conditioning

selezionare prodotti e servizi sulla base di prestazioni verificabili, con un processo d'ordine lungo e articolato che comprende generalmente specifica di capitolato, tender, custom design e la necessità di valutare il TCO⁶.

La vendita nei settori TLC e Data Center con condizionatori dedicati si realizza prevalentemente su commessa, contribuendo a creare specifiche di capitolato, quindi attraverso forti interazioni con i clienti finali e con gli studi di progettazione. Altro fattore rilevante per queste linee di prodotto sono i test prestazionali, considerati fondamentali per le acquisizioni di grandi commesse. Il settore industriale la cui vendita è realizzata attraverso refrigeratori d'acqua invece è percorribile attraverso processi d'ordine più brevi guidati prevalentemente da una completa documentazione tecnica a corredo: anche in questo caso la possibilità di verificare le prestazioni del prodotto è molto importante per il cliente.

Secondo gli analisti del settore come Eurovent, Data Center Intelligence e Frost&Sullivan il mercato del condizionamento IT si aggira intorno ai 655 M€ nelle Americhe, 565 M€ in EMEA, 560 M€ per l'APAC per un totale mondiale di 1780 M€.

L'andamento del mercato è positivo con un incremento medio annuo dell'8%, HiRef copre circa lo 0,6% del mercato globale. [Frost&Sullivan 2014].

3.3 Le Aree di business di HiRef

1. Impianti di raffreddamento per l'infrastruttura IT: quest'area, unita a quella delle TLC, valutata su mercati di facile accesso per HiRef, vale complessivamente 290 M€ in Europa, 60 M€ in Sud Africa, 30 M€ in Nord Africa e 47 M€ in l'Italia. Quest'area di business che per HiRef vale circa il 60% in fatturato, prevede la fornitura dei seguenti prodotti e servizi:
 - a. Armadi condizionatori ad espansione diretta e acqua refrigerata
 - b. Sistemi di contenimento e raffreddamento ad alta densità
 - c. Grandi macchine aria/aria con free-cooling adiabatico per il condizionamento di grandi superfici

⁶ Total cost of ownership, consiste nella stima del totale dei costi diretti e indiretti di un investimento

- d. Refrigeratori d'acqua free-cooling ad altissima efficienza
- e. Servizi di consulenza, simulazioni CFD⁷, sistemi di integrazione edificio-impianto

2. Sistemi per il condizionamento per Mobile Communication (TLC): il settore si sviluppa su una serie di ponti radio chiamati cellule, realizzate all'interno di container normalmente di 20 feet che sono dislocati sul territorio al fine di realizzare una copertura radio completa. Ognuno di questi container, chiamati in gergo Shelter, è dotato di due climatizzatori, uno in funzione e uno di backup, sempre dotati di dispositivi di condizionamento free-cooling⁸. Questo mercato prevede incrementi di potenza, sostituzione di apparecchi esistenti, o nuove installazioni. Nella sostituzione di apparati obsoleti, o rifacimenti causati da un aumento di potenza (uno dei business di HiRef), va imputato come costo del cliente l'onere di roaming verso altri operatori durante i giorni di fermo. Il vantaggio competitivo di HiRef nello sfruttare un custom made è poter offrire al cliente il minor numero di ore di fermo impianto garantendo continuità di funzionamento dell'impianto. Da qui una chiave importantissima per lo sviluppo di HiRef: il custom made, ovvero una proposta customer-oriented. Il condizionatore custom made che si adatta all'infrastruttura precedente consente di ridurre, se non azzerare del tutto, i costi di sostituzione dell'impianto.

3. Refrigeratori d'acqua e pompe di calore per usi industriali: è un'area di business poco concentrata, molto competitiva, nella quale è più difficile creare un reale vantaggio competitivo rispetto ai competitor. In quest'area HiRef si differenzia per le elevate competenze tecniche, ad esempio quelle delle tecnologie a basso impatto ambientale, come i nuovi refrigeranti a basso GWP⁹. Nei mercati di riferimento indicati vale 1600 M€ di cui circa 1200 M€ nel range di potenza di interesse per HiRef (tra i 250 e i 1500 kW di potenza frigorifera) e 390 M€ nel range di potenza in cui HiRef ha maggiori possibilità di competere.
[PIANO INDUSTRIALE HIREF]

⁷ Analisi fluidodinamica computazionale, attraverso algoritmi risolve i problemi di fluidodinamica

⁸ La tecnologia free-cooling utilizza la differenza tra la temperatura esterna più fredda rispetto a quella interna più calda per raffreddare l'ambiente interno senza l'utilizzo del compressore il fluido di scambio

⁹ Global Warming Potential è una misura della quantità di calore che un gas serra intrappola nell'atmosfera fino ad un orizzonte temporale specifico

3.4 La strategia e l'adattamento al mercato

Primo periodo (2001-2007): l'ingresso nel mercato

Come si è detto in precedenza, HiRef entra nel mercato grazie ad una forte spinta innovativa. L'innovazione è stata per i primi anni di HiRef il principale strumento di differenziazione rispetto ai competitor e la principale fonte di vantaggio competitivo. Tra i principali elementi distintivi è da citare l'uso, fin dalla fondazione, del CAD 3D: uno strumento per la progettazione dei refrigeratori e dei condizionatori ancora sconosciuto ai player del mercato, ma che si è rivelato poi una scelta determinante per la riduzione del TTM (time to market). Altro elemento distintivo per HiRef è l'utilizzo di ventilatori a velocità variabile di un'importante multinazionale tedesca, poco usati dai competitor perché di difficile controllo e considerati eccessivamente costosi: la scelta della qualità si è rivelata nel tempo una scelta vincente. HiRef ha puntato poi sulla "tecnologia Inverter" e più in generale sulla modulazione della potenza, per garantire la massima efficienza anche a carichi parziali. Questi concetti sono considerati oggi basilari per il mondo HVAC, tuttavia nei primi anni 2000 la sostenibilità e la riduzione dei costi di funzionamento non erano tra i principali argomenti di vendita per gli esperti del settore. La lungimiranza di queste scelte strategiche ha contribuito notevolmente al posizionamento tra i big del settore.

HiRef da sempre ha scelto di collaborare con l'Università di Padova attraverso la stesura di tesi in azienda, mediamente due ogni anno: questo ha contribuito al legame con il mondo accademico, sempre al passo con innovazioni e nuove tecnologie.

Fin dai primi anni, HiRef ha per le proprie unità utilizza un software di controllo sviluppato completamente internamente. Questo insieme all'elevata modularità e personalizzazione, consente di adattare il software alle esigenze del cliente e quindi il funzionamento della macchina secondo le logiche previste dal cliente stesso.

Una delle voci di spesa più significative per il bilancio di HiRef è da sempre l'investimento in ricerca e sviluppo: un team dedicato di Ingegneri hanno contribuito al deposito di diversi brevetti, tra cui uno relativo alla tecnologia NTP¹⁰ per la purificazione dell'aria degli ambienti indoor. La politica del gruppo Galletti, di cui HiRef fa parte, è da sempre la condivisione

¹⁰ Tecnologia Non-thermal-plasma o a plasma freddo, processo di sanitizzazione dell'aria attraverso la ionizzazione

gratuita delle tecnologie di base per garantire una crescita comune e non disallineata. La struttura societaria di “gruppo” ha favorito la diffusione delle nuove tecnologie tra le diverse aziende.

Secondo periodo (2007-2016): il posizionamento

Innovazione e ricerca sono da sempre pilastri fondamentali per HiRef ma, in questo periodo non sono più considerati sufficienti al mantenimento del vantaggio competitivo acquisito nei primi anni di attività. Di qui la necessità di competere con gruppi sempre più strutturati, che dispongono di un catalogo prodotti più ampio di HiRef. L'intuizione è la creazione della cosiddetta “multinazionale tascabile”: sfruttando il modello del gruppo di aziende, autonome ma che condividono le risorse strategiche e che si era rivelato vincente proprio con HiRef, l'azienda inizia una serie di acquisizioni e creazioni di aziende satelliti per l'ampliamento del portafoglio prodotti da un lato, dall'altro intraprende una serie di acquisizioni verticali per internalizzare tutti i processi critici. Nascono quando nell'ordine:

1. Tecno refrigeration s.r.l.: azienda con sede ad Este (Padova), si occupa della refrigerazione commerciale, e condizionamento di ambienti ferroviari e navali;
2. Eneren s.r.l.: azienda che propone impianti chiavi in mano che sfruttano sorgenti energetiche rinnovabili;
3. HiDew s.r.l.: azienda attiva nel campo della deumidificazione industriale, residenziale e per piscine;
4. ItMet s.r.l.: opera nel settore della carpenteria metallica in lamiera, ed è fondamentale per sostenere la supply-chain del gruppo;
5. Ecat s.r.l.: sviluppa e produce quadri elettrici di controllo e di distribuzione
6. Jonix s.r.l.: attiva nel settore dell'indoor air quality, è una startup innovativa

Queste imprese nascono tutte spin off interni, HiRef è incubatrice di nuovi progetti che poi raggiunta un'autonomia finanziaria possono emanciparsi dall'azienda madre e continuare l'attività autonomamente, condividendo le attività strategiche e che richiedono maggiori investimenti come ad esempio la ricerca e lo sviluppo o i laboratori test.

Questa linea strategica, definita corporate spin-off, permette ad HiRef di affiancarsi ai grandi gruppi internazionali, sfruttando tuttavia l'agilità gestionale della formula "gruppo". L'ampliamento dell'offerta di prodotti consente ad HiRef un continuo e stabile aumento del fatturato e l'espansione in nuovi mercati.

Terzo periodo (2016-oggi): l'offerta a pacchetto e i servizi

Il riconoscimento a livello mondiale del polo del freddo del padovano come un distretto di eccellenza ha attirato l'interesse delle più grandi multinazionali del settore dell'energia elettrica. Molti imprenditori impauriti dalla congiuntura negativa del 2009 hanno deciso di cedere le loro attività, ma questo non si è verificato per HiRef. Tuttavia, questo cambiamento del quadro generale ha comportato un riposizionamento del mercato, in quanto grandi gruppi multinazionali possono spostare la produzione in paesi del mondo in cui la manodopera è meno costosa e possono inoltre abbattere i costi dei componenti sfruttando le economie di scala dei grandi numeri. Fermo restando che l'innovazione rimane per HiRef un mantra, l'attenzione si è ancora maggiormente focalizzata sulle esigenze del cliente e sulla formulazione di una relazione diversa, continuativa.

HiRef tende quindi ad approcciarsi al mondo dei servizi offrendo, tra i primi, estensione della garanzia e manutenzione programmata per le proprie macchine; in questa prima fase il mercato dei servizi veniva considerato come un esperimento, tuttavia la risposta del mercato è stata molto positiva e la redditività dei servizi ha convinto anche i Manager più scettici.

Capite le potenzialità del mercato HiRef si focalizza quindi sui servizi prevendita piuttosto che sui servizi post-vendita. Come detto in precedenza i principali interlocutori per HiRef sono General Contractor e studi di progettazione, generalmente molto strutturati e con dimensioni rilevanti. Questi soggetti gestiscono direttamente il rapporto con il cliente finale e dettano le condizioni per la fornitura: i vari concorrenti competono sulle migliori prestazioni dei loro prodotti (che ad oggi non si sbilanciano da player a player) o si lanciano in una guerra al ribasso per imporre il proprio prezzo più conveniente.

HiRef ha ormai l'autorevolezza per potersi relazionare direttamente con il cliente finale ma non ha interesse a creare nuovi competitor. L'intuizione è quindi invertire i ruoli: lo studio di progettazione potrebbe diventare fornitore piuttosto che cliente e contribuire all'offerta di un pacchetto completo al cliente finale. Per applicare questa strategia HiRef crea una nuova società, HiRef Engineering, che gestisce i rapporti con gli studi di progettazione e realizza per

HiRef la consulenza di progettazione d'impianto. Un team di ingegneri con un alto livello di competenze raccolgono le specifiche della committenza, sviluppano il progetto e si interfacciano con i vari fornitori dei prodotti, appartenenti al gruppo o esterni. [PIANO INDUSTRIALE HIREF 2016-2018]

3.5 Il caso della vendita all'azienda alfa

Attraverso la segnalazione del procuratore beta, HiRef viene a conoscenza della necessità di sostituzione dei macchinari per il condizionamento di processo di un impianto per un'industria di materie plastiche. L'azienda committente è un'importante realtà con sede nel nord-est, per la realizzazione dell'impianto si era rivolta in passato ad altri competitor, attualmente vuole migliorare l'efficienza del suo sistema di raffreddamento e ridurre quindi l'impatto che ha il raffreddamento nel bilancio aziendale. Obiettivo primario dell'impresa è stato affidarsi ad un unico interlocutore che avrebbe saputo seguire tutte le fasi dalla progettazione, all'installazione al primo avviamento.

HiRef Engineering, per conto di HiRef, ha raccolto le specifiche tecniche e le ha riportate allo studio di progettazione Gamma che ha svolto per HiRef la progettazione d'impianto. Per la commessa in oggetto non era strategico sviluppare internamente questo tipo di servizio, che avrebbe richiesto l'impiego di eccessive risorse interamente dedicate a questo progetto, l'esternalizzazione si rivela quindi una scelta obbligata in questa prima fase.

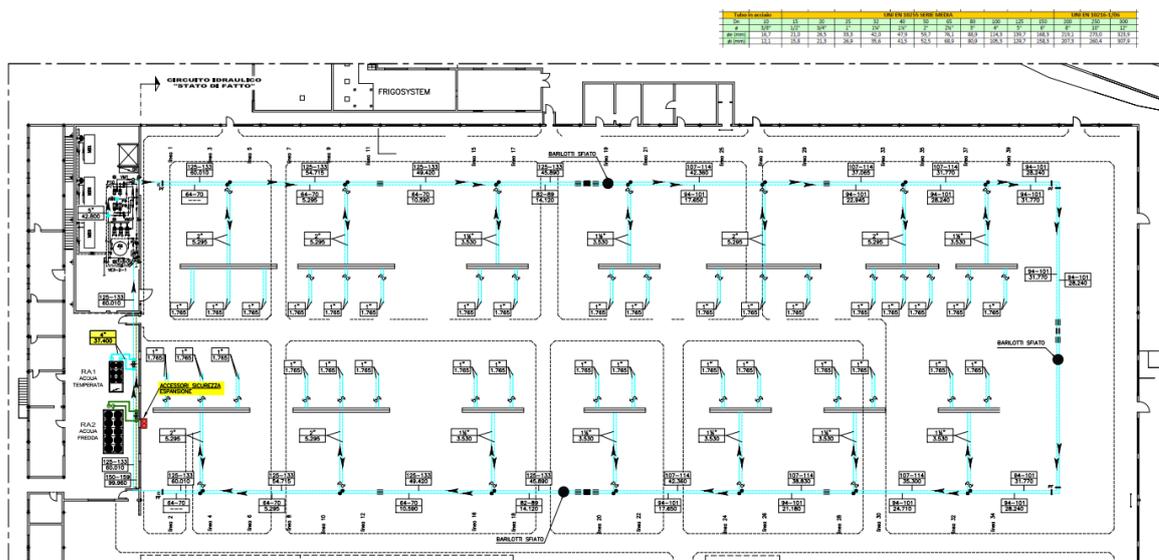


Figura 3- stralcio pianta d'impianto – percorso linee acqua

Internamente viene elaborata invece l'analisi del Total cost of ownership, il committente avrebbe accettato l'offerta di HiRef sulla base del tempo di recupero dell'investimento di ammodernamento dell'impianto.

L'offerta comprende quindi:

- Trasporto e posa
- Installazione
- Estensione della garanzia
- Manutenzione ordinaria per 24 mesi
- Installazione accessoria dei collegamenti elettrici
- Progettazione d'impianto
- Direzione dei lavori
- Espletamento degli oneri di sicurezza
- 5 Refrigeratori di liquido prodotti da HiRef
- 3 Unità di trattamento aria
- 2 dispositivi per la supervisione remota d'impianto

Non tutte le componenti del progetto sono sviluppate internamente, l'installazione ad esempio è stata eseguita da un centro di assistenza certificato HiRef, lo stesso è stato fatto per trasporto e posa, oltre che per la progettazione d'impianto eseguita attraverso uno studio di progettazione che da diversi anni collabora con HiRef. Anche le unità di trattamento aria non sono state prodotte da HiRef, che le ha commercializzate per conto di Cetra, azienda facente parte del Gruppo Galletti.

A completamento dell'offerta è stato svolto un servizio finanziario veicolando sul cliente finale una proposta di leasing, per la riduzione dell'impatto finanziario della fornitura per il

committente, spostato il focus della fornitura dall'ammodernamento dell'impianto di condizionamento, alla "fruizione del servizio degli impianti". HiRef non possiede servizi finanziari, se non mezzo terzi, per tutelare il proprio flusso di cassa e rendere un servizio al cliente che riesce a gestire investimenti importanti. Si è rivolta quindi ad uno dei più importanti istituti finanziari italiani, che ha acquistato per conto del cliente l'intero impianto e concesso in utilizzo attraverso il pagamento di un canone mensile. Questa scelta azzerava l'esposizione finanziaria di HiRef, garantisce flussi di cassa in entrata certi e immediati.

4 CONCLUSIONI

La servitization è una pratica sempre apprezzata ed utilizzata dalle imprese, può rappresentare la giusta strategia per aumentare la propria quota di mercato e accrescere il proprio vantaggio competitivo.

Ampliare la propria offerta attraverso l'introduzione nel portafoglio prodotti, dei servizi, non è un cambiamento che lascia inalterata la strategia. Per i motivi ampiamente discussi in precedenza approcciarsi al mondo dei servizi richiede un cambiamento del modello di business e un riadattamento dell'organizzazione in quest'ottica.

La servitization non è un approccio privo di rischi per l'impresa, in quanto promuove sul mercato le proprie competenze tecniche e le proprie capacità di relazione: entrambi questi due fattori richiedono maturità gestionale e strategica dell'azienda. Le complicazioni che ne possono derivare sono molteplici, dalla sottrazione di risorse al business cosiddetto tradizionale, alla creazione di nuovi competitor, al rischio finanziario, come evidenziato nel caso trattato.

In definitiva la servitization può essere intesa come uno strumento per affermarsi ulteriormente nel mercato e mantenere un vantaggio competitivo raggiunto nel tempo. Il mio personale parere è che un'impresa che non innova non può crescere, siamo abituati ad associare l'innovazione allo sviluppo di nuove funzionalità o caratteristiche di prodotto, oppure associamo l'innovazione ad un nuovo metodo di produzione. La servitization è un'innovazione di tipo organizzativo e strategico, attraverso la servitization cambia il cliente di riferimento, mutano le relazioni con esso, la proposta di valore e i mezzi attraverso i quali viene proposto il valore al cliente.

HiRef S.p.A. che sa sempre è riconosciuta nel mercato come azienda innovatrice, anche grazie allo stretto rapporto che la lega con il mondo accademico, riesce a cogliere le nuove opportunità che possono derivare dall'adozione di nuovi modelli di business.

Il caso della vendita all'azienda alfa dimostra che il completamento dell'offerta attraverso i servizi è fonte di vantaggio competitivo e differenziazione, attualmente i competitor non sono in grado di offrire un pacchetto simile, quindi HiRef rappresenta l'unico interlocutore per questo genere di proposte. Inoltre, la formula finanziaria del leasing supportata da un istituto finanziario esterno è vincente sia per i flussi di cassa certi e i tempi d'incasso ridotti.

L'orientamento al cliente e in particolare alla risoluzione del "problema" che ha il cliente è da sempre un punto focale per la strategia di HiRef e su questo presupposto integra nel proprio portafoglio di prodotti i servizi orientati al cliente.

HiRef può rappresentare un esempio per tutte quelle medie imprese che spesso si trovano a competere con grandi multinazionali che beneficiano indubbiamente di enormi vantaggi di costo ma che non vogliono perdere il posizionamento nel mercato in loro possesso attraverso la servitization.

5 Riferimenti bibliografici

1. BAINES, T., BENEDETTINI, O., LIGHTFOOT, H., 2009. The servitization of manufacturing: a review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*
2. CODINI, A., 2011. Strategie di servitization e valore per il cliente: una proposta metodologica. Paper n. 121. Università degli studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale.
3. GEBAUER, H., FLEISCH, E., FRIEDLI, T. (2005) Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*, 23, 14-26.
4. HiRef company Profile
5. HiRef Brochure testing labs
6. HiRef piano industriale 2016-2018
7. KOWALKOWSKI, C., KINDSTROM, D., 2013. Servitization in manufacturing firms: a Business Model perspective. 31th spring servitization conference
8. OLIVA, R., KALLEMBERG, R., 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172
9. OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y., 2010. *Business Model generation*. New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
10. NYGARDS, A., HAMMAR, P., From product provision to advanced service solutions: challenges and enablers in servitization. Master Degree Program Quality and Operations Management.
11. TUKKER, A., Eight Types of Product-Service System: Eight Ways to Sustainability? Experiences from Suspronet. *Business Strategy and the Environment*, 13, 246 – 260
12. ULAGA, W., REINARTZ, W., 2011. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75(6)
13. W. JOHNSON, M., M. CHRISTENSEN, C., KAGERMANN, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business review*.