



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI

“M. FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

“Product as Service e modelli di business use-oriented: il caso Neverbuy”

RELATORE:

CH.MO PROF. PAIOLA MARCO UGO

LAUREANDO: LORENZO DE CHIARA

MATRICOLA N. 1188213

ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021

INDICE

Prefazione	1
Capitolo 1. Product-as-a-Service.....	3
1.1 Economia circolare	3
1.2 Product-as-a-Service: origini e definizione	6
1.3 Tipologie di Product-Service Systems	7
1.4 Fattori di impulso e sviluppo dei PSS	10
1.5 Limiti e barriere all'implementazione dei PSS.....	11
1.6 Soluzioni e risposte per fronteggiare le barriere.....	15
Capitolo 2. Il caso Neverbuy	19
2.1 Il noleggio operativo.....	19
2.2 Un esempio di use-oriented business model: Neverbuy.....	22
2.2.1 Funzionamento della piattaforma	24
2.2.2 Servizi correlati e benefit.....	25
2.2.3 Revenue model	27
Considerazioni finali.....	29
Bibliografia	32
Sitografia	36

PREFAZIONE

Alla base di questo lavoro c'è l'interesse ad analizzare in modo più approfondito le motivazioni che negli ultimi anni hanno portato i clienti a modificare la loro domanda, con uno spostamento significativo dalla richiesta di prodotti alla richiesta di soluzioni, e conseguenti processi innovativi in termini di servitizzazione e di economia circolare, che consentono scenari di adattabilità ed economicità prima impensabili. All'interno di questo panorama è nata la start up Neverbuy (letteralmente "mai comprare") e si è sviluppata proprio partendo dall'idea che il vero valore di un bene o di un servizio non sta nel suo possesso ma nel suo utilizzo. Neverbuy è un esempio interessante di use-oriented business model completamente made in Italy che esprime la filosofia dell'economia circolare, del noleggio e del pay-per-use al servizio di piccole e medie imprese.

Con questo mio lavoro ho voluto appunto approfondire da un punto di vista teorico i sistemi del Product-as-a-Service (PaaS) per poi analizzare a livello operativo il modello Neverbuy. La prima parte della tesi è quindi dedicata alla descrizione della letteratura che fornisce le basi per la definizione e lo studio del Product-as-a-Service (PaaS) e le sue diverse sottocategorie, preceduta da uno sguardo d'insieme sul pensiero e sui principi fondanti l'economia circolare, di cui i sistemi prodotto-servizio ne sono sia pilastro che manifestazione. Successivamente ho analizzato i diversi fattori di carattere economico, sociale e tecnologico che hanno portato allo sviluppo dei PSS (la globalizzazione dell'economia, le nuove tecnologie, l'ecosostenibilità dei sistemi) e di contro le barriere che ne frenano l'implementazione e i metodi di intervento per il contenimento delle barriere stesse.

Nella seconda parte della tesi, ho introdotto il concetto su cui si fonda l'idea di business di Never buy ovvero il noleggio operativo, di cui si evidenziano lo sviluppo e le potenzialità partendo dall'analisi dei dati degli studi dell'Osservatorio Findomestic e dei rapporti "To lease" dell'Associazione ASSILEA - Associazione italiana del Leasing e del Noleggio.

Nella parte finale vengono quindi riportate le modalità operative di funzionamento della piattaforma Neverbuy, i servizi correlati e i vantaggi fiscali, economici, finanziari, operativi, tecnologici dell'utilizzo di Neverbuy e una valutazione dello stato attuale di implementazione, identificando i punti di forza di questo sistema, che saranno esposti nelle conclusioni di questa tesi.

1. PRODUCT-AS-A-SERVICE

Il Product-as-a-Service è parte integrante del modello dell'economia circolare, fenomeno che ha visto negli ultimi decenni una crescita esponenziale. Risulta quindi utile partire da una visione teorica e d'insieme del pensiero circolare dell'economia e dei suoi principi fondanti, tra cui i sistemi prodotto-servizio, con un'attenzione particolare sul forte impegno europeo a livello di circular economy.

1.1 ECONOMIA CIRCOLARE

L'economia circolare, secondo la definizione della Ellen MacArthur Foundation (2010), “è un termine generico per definire un'economia pensata per potersi rigenerare da sola. In un'economia circolare i flussi di materiali sono di due tipi: quelli biologici, in grado di essere reintegrati nella biosfera, e quelli tecnici, destinati ad essere rivalorizzati senza entrare nella biosfera”. L'economia circolare è dunque un sistema economico pianificato per riutilizzare i materiali in successivi cicli produttivi, riducendo al massimo gli sprechi.

L'economia circolare si contrappone al tradizionale modello economico lineare (sfruttare-produrre-gettare), come rappresentato in figura 1, e implica processi di condivisione per riutilizzare e riciclare prodotti esistenti il più a lungo possibile, contribuendo alla riduzione dei rifiuti: i materiali di cui è composto il prodotto vengono infatti reintrodotti, laddove possibile, nel ciclo economico generando plusvalore. I sistemi prodotto-servizio devono gran parte del loro sviluppo proprio alla logica sottesa all'economia circolare.



Figura 1 Economia circolare e lineare Fonte: www.abenergie.it/blog/2020/economia-circolare-introduzione

L'economia circolare si basa su 5 diversi pilastri fondamentali:

- sostenibilità delle risorse: utilizzare fonti e materiali rinnovabili o da riuso/riciclo aiuta a diminuire l'utilizzo di risorse lungo il ciclo di vita del prodotto e di conseguenza limita le emissioni e gli sprechi, riducendone l'impatto ambientale;
- il prodotto come servizio: la priorità è vendere il servizio, e quindi una soluzione, al consumatore e non più il prodotto;
- piattaforme di condivisione: gli strumenti di condivisione e di collaborazione tra utenti e proprietari permettono di ottimizzare i costi di beni e servizi e le risorse impiegate per produrli, favorendone un uso efficiente. Sono piattaforme che mettono in contatto i proprietari dei prodotti con individui e/o organizzazioni interessati ad usarli: la piattaforma ne incrementa la produttività consentendo l'accesso condiviso o la comproprietà;
- estensione del ciclo di vita: la fine per un prodotto rappresenta l'inizio di un nuovo ciclo per un altro. Il prodotto viene creato per essere ripristinato, per mantenere il suo valore e quello dei suoi materiali il più a lungo possibile, al fine di poterli reinserire nell'economia alla fine del ciclo di vita;
- recupero e riciclo: oltre a riciclare le materie prime, bisogna imparare a valorizzare beni e prodotti oltre il termine della loro vita utile, attraverso processi di rigenerazione, riparazione e reimmissione sul mercato, oppure riutilizzarli con fini diversi dall'impiego iniziale evitando così l'abbandono in discariche o processi di incenerimento.

L'economia circolare è una delle tematiche più discusse in ambito europeo ed è diventata una delle priorità dell'Unione Europea.

Già nel dicembre 2015 la Commissione Europea ha pubblicato l'Action Plan europeo per la circular economy da cui si ricava una forte intenzione da parte dell'Europa di avviare una vera e propria transizione verso un'economia circolare. Il piano d'azione individua misure chiave e

aree specifiche di intervento tra cui la progettazione ecologica, lo sviluppo dei mercati delle materie prime secondarie, l'adozione di modelli di consumo più sostenibili, la gestione dei rifiuti. In questo contesto svolgono un ruolo cruciale strumenti trasversali quali l'eco-innovazione, gli appalti pubblici verdi e gli strumenti europei di finanziamento.

Recentemente, il 9 febbraio 2021, il Parlamento europeo ha approvato il testo del nuovo piano d'azione per l'economia circolare, rilasciato dalla Commissione europea l'11 marzo 2020, quasi un anno fa. Il testo, che è l'aggiornamento del primo piano d'azione rilasciato sempre dalla Commissione europea a dicembre del 2015, si pone in linea con l'obiettivo dell'UE di neutralità climatica entro il 2050 previsto dal Green Deal ed è incentrato sulla prevenzione dei rifiuti e sulla loro gestione ottimale. Inoltre, la Commissione intende agire contemporaneamente su due fronti: da un lato, prevenire la produzione di rifiuti e trasformarli in risorse secondarie di alta qualità; dall'altro, agire a monte, per impedire che prodotti non sostenibili entrino nel mercato europeo. L'azione a monte riguarda la progettazione dei prodotti, che dovranno essere pensati per durare, essere facilmente riutilizzabili, riparabili e riciclabili, e incorporare il più possibile materiale riciclato. L'azione a valle riguarda invece i consumatori, che avranno accesso a informazioni affidabili sulla durata e riparabilità dei prodotti, lavorando perché si affermi il diritto alla riparazione.

La circolarità e la sostenibilità devono essere quindi integrate in tutte le fasi della catena del valore per raggiungere un'economia completamente circolare: dalla progettazione alla produzione, fino al consumatore. Il piano d'azione della Commissione europea ha stabilito sette aree chiave, essenziali per raggiungere un'economia circolare: plastica; tessile; rifiuti elettronici; cibo e acqua; imballaggi; batterie e veicoli; edifici e costruzioni. Le azioni già decise e avviate dall'Europa stanno sia implementando processi e attività esistenti che promuovendone nuove nei settori delle riparazioni, del riuso e del riciclo. La progettazione di processi produttivi, di beni e di servizi puntano a minimizzare il consumo di materiali e di energia, a prolungare la durata, a favorire il riutilizzo, la riparabilità e quindi la riciclabilità a fine vita. Altre azioni europee puntano sul ruolo attivo dei cittadini nel cambiamento dei consumi mettendo a disposizione informazioni sulla durata e la riparabilità dei prodotti, promuovendo azioni contro l'obsolescenza programmata dei prodotti e promuovendo il mercato circolare di beni e servizi (sharing, leasing etc). Anche la trasformazione dei rifiuti in risorse con nuovi e più avanzati target di riciclo, rafforzando le raccolte differenziate ed

estendendo la responsabilità dei produttori al riciclo dei loro prodotti a fine vita per la prevenzione e la gestione dei rifiuti, è una rilevante area di investimento europea.

1.2 PRODUCT-AS-A-SERVICE: ORIGINI E DEFINIZIONE

Product-as-a-Service (PaaS) è un termine sviluppatosi negli anni duemila che viene utilizzato in vari ambiti e con significati diversi. L'abbreviazione PaaS è usata anche come acronimo di Platform-as-a-Service, un servizio di cloud computing in cui l'hardware e la piattaforma software applicativa vengono forniti da terze parti.

Diversi sono inoltre i termini utilizzati per indicare il Product as a Service a seconda del campo di riferimento: l'ambito accademico utilizza infatti Product-Service System (PSS) e diverse sono le definizioni date nel corso del tempo da parte della letteratura scientifica. Il termine PSS diventò popolare a partire dal secondo millennio quando un grande numero di paper furono pubblicati su questo topic. Il termine iniziò ad essere conosciuto soprattutto grazie al paper dell'olandese Goedkoop (1999, p.18) che la definì come “un insieme commerciabile di prodotti e servizi in grado di soddisfare congiuntamente le esigenze di un consumatore... [Il PSS] è fornito da una singola azienda o da un'alleanza di aziende. Può racchiudere prodotti (o solo uno) più servizi aggiuntivi. Può racchiudere un servizio più un prodotto aggiuntivo. E il prodotto e il servizio possono essere ugualmente importanti per l'adempimento della funzione”. Un'altra definizione, che divenne poi quella più citata nei paper a seguire, è quella di Mont (2002a, p.239) che definisce il PSS non solo come una combinazione di prodotto e servizio ma come un sistema socioeconomico, “un sistema di prodotti, servizi, network e infrastrutture progettato per essere: competitivo, soddisfare le esigenze dei clienti e avere un minore impatto ambientale rispetto ai modelli di business tradizionali”.

La maggior parte delle definizioni PSS enfatizza la "vendita dell'uso" invece di vendere il prodotto. Nei modelli di business tradizionali, il cliente acquisisce un prodotto, assumendosi la responsabilità di monitorarne le prestazioni, eseguire operazioni di manutenzione e assicurarne l'adeguato smaltimento. D'altra parte, nel concetto di PSS, il produttore guadagna dall'utilizzo da parte dei clienti del servizio fornito e la proprietà del prodotto non è necessariamente trasferita al cliente.

L'idea chiave alla base dei sistemi prodotto-servizio è che i consumatori non richiedono specificamente prodotti, di per sé, ma piuttosto cercano l'utilità che questi prodotti e servizi forniscono. Questo spostamento di focus dalla ricerca di un prodotto a quella di una soluzione può essere definito come servitizzazione. Più precisamente, la servitizzazione è intesa come un processo che comporta «l'innovazione nelle capacità e nei processi di un'impresa, in modo che essa possa meglio creare valore – per il cliente e per l'impresa stessa – passando dalla vendita di prodotti alla vendita di sistemi di prodotto-servizio» (Neely, 2009). La servitizzazione consiste quindi in una combinazione innovativa di prodotti e servizi che portano a una risposta efficace ed efficiente dei bisogni del consumatore nel vendere soluzioni e risultati ai consumatori, piuttosto che prodotti tangibili. Invece di fornire solo i mezzi per soddisfare le esigenze dell'utente, i produttori stanno ora offrendo il valore effettivo di quell'oggetto tangibile. In questo senso l'acquirente non possiede più un bene fisico, ma l'attenzione si sposta su tutta una serie di fattori che prima erano a corollario del prodotto (ed a carico del cliente) e che ora hanno acquisito un'importanza nuova e vengono veicolati insieme al prodotto.

Possiamo quindi affermare che oggi i prodotti stanno lasciando spazio ai prodotti-servizi. Non vi è più la ricerca di prodotti (o servizi) in quanto tali ma di soluzioni, cioè qualcosa che finisce per essere più complesso del solo prodotto (o del solo servizio). Questa nuova concezione ha portato a un'inevitabile trasformazione per le aziende, che nell'odierna economia competitiva non possono che adeguarsi.

1.3 TIPOLOGIE DI PRODUCT-SERVICE SYSTEMS

Diverse sono le classificazioni fatte nel corso degli anni riguardo i Product-Service Systems. La più riconosciuta tra i ricercatori e la più utilizzata nella letteratura è quella di Tukker (2004) che divide i PSS in tre sottocategorie, come da figura 2, che si differenziano in base alla relazione che si crea tra il fornitore e il cliente: product-oriented services, use-oriented services, result-oriented.

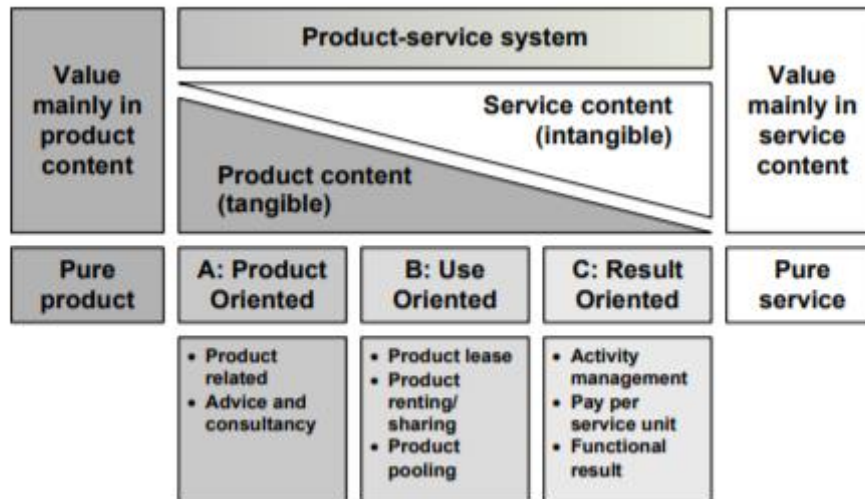


Figura 2 Types of product-service systems. Fonte: Tukker, A., 2004. Eight types of product-service system: eight ways to sustainability

La prima categoria product-oriented, con delle sottocategorie come i servizi relativi al prodotto (ad esempio contratti assicurativi o di manutenzione), si basa su un business model ancora molto legato alla vendita del prodotto nella maniera tradizionale, dove il cliente è il proprietario, ma vengono inseriti alcuni servizi aggiuntivi post-vendita per assicurare l'efficienza e la durabilità del prodotto (manutenzione, riciclaggio, consulenza). In questo caso l'introduzione del PSS riduce al minimo i costi di utilizzo durante il ciclo di vita del prodotto.

Nella seconda categoria, l'use-oriented services, il prodotto mantiene un ruolo centrale ma il business model dell'azienda non è orientato alla vendita. La proprietà del bene rimane ai fornitori che vendono invece l'utilità e le funzioni del prodotto. In questo caso, si massimizza l'uso del prodotto per soddisfare la domanda, per prolungare la vita del prodotto stesso e per riutilizzare i materiali. In questo modello, per quanto riguarda l'accessibilità e l'utilizzo dei prodotti da parte del consumatore, ci sono più opzioni: tramite leasing, tramite affitto o tramite "product pooling". Nel leasing i clienti pagano una tariffa regolare per l'accesso esclusivo e illimitato al prodotto invece di investire nell'attrezzatura. Il fornitore diventa un provider di servizi mantenendo la proprietà del bene e assumendosi la responsabilità della manutenzione. Tramite affitto, il cliente non ha più un accesso esclusivo ed illimitato ma il prodotto viene invece utilizzato in maniera sequenziale da più clienti in un breve arco di tempo. Nel "product pooling", il prodotto viene invece utilizzato simultaneamente da più clienti poiché in grado di soddisfare i bisogni di tutti (es. car pooling).

L'ultima categoria è il result-oriented. In questo caso il cliente compra un risultato, deciso precedentemente con il fornitore, senza alcun prodotto fisico. Questo tipo di PSS è il più promettente in termini di economia circolare ed efficiente in termini di risorse, poiché ora la fonte di profitto principale è il risultato consegnato piuttosto che il prodotto venduto. Tutti i prodotti e i materiali di consumo utilizzati per ottenere il risultato ora diventano fattori di costo, creando un incentivo da parte del fornitore di ridurre al minimo il loro utilizzo. Anche qui possiamo distinguere tre diversi tipi di servizio: outsourcing, pay per service unit-concepts e functional result concept. Nell'outsourcing, concetto introdotto dallo stesso Tukker, il fornitore del servizio si assume la responsabilità del corretto svolgimento delle operazioni e della manutenzione. Il pay per service unit-concepts è un servizio in cui il prodotto fisico è ancora la base del sistema prodotto-servizio. La proprietà del prodotto è assunta dal fornitore di servizi e l'utente acquista un output del prodotto coerente con il livello di utilizzo. "Il fornitore non solo fornisce i materiali di consumo del prodotto capitale, di riparare e mantenere il prodotto, ma anche di sostituirlo quando necessario" (Tukker 2004, p.248). Il functional result concept si basa sull'accordo tra il fornitore di servizi e il consumatore su un risultato finale senza però discuterne il raggiungimento di quest'ultimo. Il fornitore, responsabile del funzionamento, della manutenzione, del recupero e del riciclaggio dei beni, è anche il proprietario di tutti i prodotti necessari per il raggiungimento del risultato promesso.

Un'ultima e più recente distinzione è quella di Federico Adrodegari (2015) che ha identificato, come mostrato in figura 3, cinque categorie appartenenti a due gruppi diversi: ownership-oriented e service-oriented.

Nell'ownership oriented PSS, le vendite di prodotti sono la principale fonte di guadagno e i servizi vengono venduti in aggiunta al prodotto. I servizi possono essere venduti sia con un approccio transazionale (es. assistenza tecnica correttiva senza alcun accordo contrattuale) che relazionale (es. contratti di manutenzione). Questo gruppo include i Product-focused PSS, in cui il fornitore vende il prodotto e separatamente i servizi di assistenza richiesti dal cliente, e i product and processes focused PSS, simili ai precedenti ma con la differenza che il servizio viene offerto anche nella fase prevendita per ottimizzare i processi d'acquisto.

Nel service-oriented PSS, i servizi strettamente legati all'utilizzo di un prodotto sono la principale fonte di guadagno. La proprietà del prodotto non viene trasferita al cliente. In questo gruppo possiamo trovare Access-focused PSS, Use-focused PSS e Outcome-focused business PSS.

Negli Access-focused l'acquirente paga una quota fissa con cadenza regolare, decisa con il fornitore, per accedere al prodotto. La quota non è legata all'utilizzo del prodotto e potrebbe includere ulteriori costi come assicurazione o manutenzione.

Nell'use-focused PSS invece viene sempre pagata una quota ma questa varia in base al tempo di utilizzo del prodotto da parte del consumatore

L'ultimo è l'Outcome-focused business PSS. Anche qui l'acquirente paga una quota ma in base al raggiungimento o meno del risultato, che viene deciso insieme al fornitore e scritto sotto contratto.

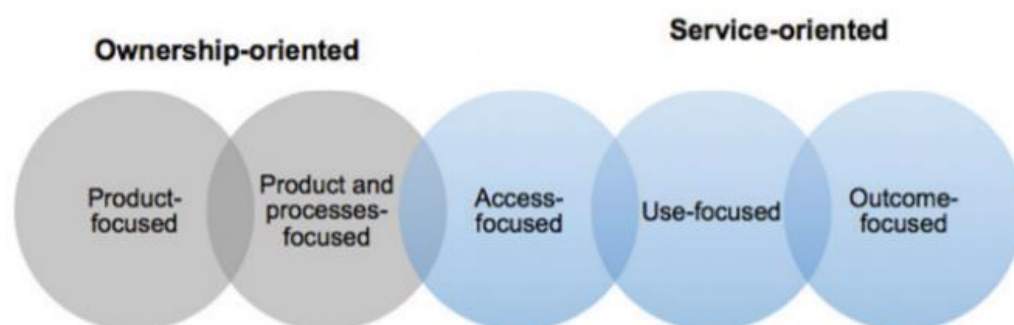


Figura 3 Types of Product-service systems. Fonte: Adrodegari et al. (2015). From ownership to serviceoriented business models: A survey in capital goods companies and a PSS typology.

1.4 FATTORI DI IMPULSO E SVILUPPO DEI PSS

La nascita e lo sviluppo dei PSS è dovuto a diversi fattori di carattere economico, sociale e tecnologico. In primis con la globalizzazione dell'economia le imprese occidentali fanno sempre più fatica a competere con i bassi costi della manodopera su cui i mercati asiatici possono contare. Inoltre, la domanda tende ad essere sempre più frammentata e i consumatori

ricercano nei fornitori, in maniera sempre più insistente, esperienze uniche e prodotti via via più specifici e customizzati. Questo fenomeno viene descritto come economia dell'esperienza: il riconoscimento che prodotti, servizi e PSS dovrebbero fornire al cliente un'esperienza, piuttosto che adempiere alle funzioni di base (Pine & Gilmore, 1999). I PSS sono in grado di creare questa esperienza personalizzata, far avvicinare i prodotti ai consumatori mantenendo però una forte customizzazione e offrendo delle soluzioni su misura. Fondamentale è stata anche la rivoluzione digitale a cui a si è assistito negli ultimi vent'anni e le nuove tecnologie come il 3D Printing, l'Internet of Things, la Realtà Aumentata, la Realtà Virtuale, il Social Manufacturing, che hanno portato le aziende a cambiare la propria offerta e a espandere il proprio portafoglio di servizi al cliente e in alcuni casi rivoluzionando il proprio modello di business.

Inoltre, alcuni PSS hanno il potenziale per essere rispettosi dell'ambiente e per determinare cambiamenti nei modelli di produzione e consumo che potrebbero accelerare il passaggio a pratiche e società più sostenibili (Goedkoop et al, 1999; Manzini & Vezzoli, 2003; Mont 2002a; Mont, 2002b; Sundin et al., 2009; Tukker, 2004;). Un esempio di un tipico PSS green è un'azienda che fornisce la funzione di lavare i panni piuttosto che vendere la lavatrice vera e propria; l'utente deve pagare solo per il numero di carichi di biancheria anziché acquistare la lavatrice stessa. Poiché c'è un incentivo per l'utente, le macchine potrebbero essere riempite in modo più efficiente diminuendo così il consumo complessivo di acqua ed energia (esempio preso da Sundin et al., 2009). Un altro esempio in questo campo è il noleggio di biciclette ormai arrivato anche in Italia. È possibile noleggiare e riportare le biciclette in qualsiasi punto di noleggio in città potendo muoversi liberamente ed evitando l'utilizzo di altri mezzi inquinanti.

1.5 LIMITI E BARRIERE ALL'IMPLEMENTAZIONE DEI PSS

I fattori sopra evidenziati hanno portato le aziende che operano nel settore dei beni di investimento a trasformarsi in aziende incentrate sull'offerta di prodotti-servizi per rispondere alle innumerevoli sfide della concorrenza e non soccombere. Nonostante l'importanza del business dei servizi stia aumentando tra le aziende, la maggior parte di esse ha ancora solo

deboli capacità nello sviluppo di nuovi servizi e nel corso degli anni è stata riscontrata una scarsa implementazione di modelli di business PSS.

Una conferma di questa tendenza è fornita F. Adrodegaria et al. (2015, p.247) che mostra come “l’adozione di modelli di business orientati ai servizi è bassa in particolare nei settori presi in considerazione (macchinari trasporti e automazione). Questo è dovuto anche al fatto che le principali fonti di valore per i clienti risiedono ancora negli aspetti legati al prodotto (es. performance, produttività del prodotto, minimizzazione dei costi di acquisto, ecc.) e l’offerta di servizi è ancora prevalentemente ancorata ai servizi tradizionali”. Il sondaggio eseguito su 100 aziende europee evidenzia che “il driver più importante che spinge i produttori ad evolvere il loro modello di business verso quelli orientati all’uso è la possibilità di rafforzare rapporti con i clienti (59% delle aziende campione), bloccando i concorrenti. Tuttavia, servitizzazione significa ostacoli da superare convalidati dal fatto che il 72% delle aziende del campione percepisce la cultura dei clienti come un ostacolo allo sviluppo e all’offerta di contratti “pay-per-x”. 56% delle aziende campione vedono rischi crescenti dall’offerta dei contratti “pay-per-x” come ostacoli importanti. Inoltre, un altro ostacolo è rappresentato dalla difficoltà di monitorare le condizioni di utilizzo del prodotto e i relativi dati (45%). Questi risultati sembrano confermare le difficoltà dei produttori di beni strumentali a muoversi verso nuove attività legate al modello dei servizi: il percorso di trasformazione da una strategia orientata al prodotto ad una strategia combinata prodotto-servizio rimane un concetto complesso “

Diverse sono infatti le barriere che possono ostacolare l’implementazione dei PSS e che possono essere legate sia alla cultura dell’azienda, ai conflitti d’interesse con gli stakeholder, che alla riluttanza al cambiamento del business model e della società. È importante trovare modi possibili per gestire queste barriere e per essere un fornitore di servizi di successo. Mont (2002b) fornisce un ampio elenco che ha funzionato come base nell’indicare le principali barriere; inoltre, il lavoro di Enckell e Isgran (2017) offre una guida aggiuntiva sulle barriere dei PSS. Queste barriere vengono divise dagli stessi ricercatori in categorie differenti: le barriere dovute all’azienda fornitrice e i relativi stakeholder, quelle che nascono dal lato del consumatore e quelle riguardanti l’ambiente.

Per prima cosa Mont evidenzia la resistenza al cambiamento da parte degli stakeholders, soprattutto per quanto riguarda le sfide operative come la difficoltà nel mantenimento dei PSS o nel seguire con attenzione la logistica inversa. Dal punto di vista economico i costi del PSS possono essere elevati rispetto alla produzione di un solo prodotto, che include i costi di manodopera e di transazione, poiché un PSS viene solitamente elaborato e preparato da un gruppo di società, con conseguente assunzione di un maggior rischio e schemi di ripartizione dei ricavi più complicati. Inoltre, i benefici di questo investimento sono determinati durante la fase operativa. La realizzazione dell'utile passa quindi dal breve termine, nel punto vendita, ad un ammortamento a medio-lungo termine, al punto di servizio. Altre barriere a cui si è cercato di dare una soluzione sono:

- la mancanza di comprensione delle esigenze dei clienti e di sufficienti capacità interne di supporto: il supporto del management è visto come un fattore essenziale nello sviluppo di offerte servitizzate. Senza una struttura organizzativa e strategie sufficienti, fornire il valore promesso diventa difficile. Per aggirare questa barriera un maggiore supporto da parte del top management diventa cruciale. Migliorare i punti di contatto con il cliente aumentano l'interazione e la comprensione dei diversi livelli ed è importante capire e "pensare come un cliente" (Martinez et al., 2010) (Mont, 2002a);
- i conflitti interni e la resistenza al cambiamento: possono sorgere conflitti tra le unità di business dell'azienda, mentre l'attenzione dovrebbe essere sui servizi o sulle vendite. Inoltre, la maggiore responsabilità sul prodotto, ma soprattutto l'estensione del coinvolgimento con il cliente oltre il punto vendita, porta a cambiamenti intraorganizzativi e interorganizzativi, in cui i partner si adattano l'uno all'altro. Le difficoltà culturali si verificano quando si passa da una mera transazione d'acquisto a una soluzione servitizzata. Una persona che si impegna e guida questo cambiamento, in grado di influenzare le persone che prendono decisioni, è di grande importanza per cambiare la cultura aziendale e orientarla. L'offerta servitizzata potrebbe essere realizzata anche creando un ente autonomo che la gestisce (Martinez et al., 2010) (Mont, 2002a) (Sousa-Zomer & Miguel, 2016) (Vezzoli et al., 2015) (Neely, 2008) (Oliva & Kallenberg, 2003);

- l'aumento del rischio per quanto riguarda l'utilizzo del prodotto da parte del cliente: i clienti possono essere meno cauti se non hanno la proprietà del prodotto. Durante il leasing vi è anche incertezza riguardo al flusso di ritorno dei prodotti. Inoltre, potrebbe essere complesso per i fornitori stimare il rischio del processo di acquisizione dei clienti, rendendo difficile stabilire il giusto prezzo per il servizio. Un'opzione è dare incentivi ai clienti per prendersi cura del prodotto, magari condividendo i ricavi. La sostituzione dei vecchi prodotti con quelli nuovi può essere gestita all'interno di un contratto di leasing. Iniziando a fornire servizi per i clienti, il fornitore può imparare dalle esperienze e nel tempo determinare un prezzo più accurato. Alcuni prodotti sono più difficili da fornire in leasing, essendo il costo dei nuovi prodotti basso: è necessario che il cliente sia consapevole dei vantaggi derivanti dal PSS, fornendogli dati evidenti su potenziali costi e ricavi (Oliva & Kallenberg, 2003) (Sousa-Zomer & Miguel, 2016) (Tukker, 2004) (Mont, 2002b).

Altri limiti allo sviluppo del PSS (Pessôa & Becker, 2017) sono legati alla mancanza di entusiasmo per il consumo senza proprietario nel B2B: pochi sono i clienti disposti a esternalizzare completamente i processi. L'investimento per costruire l'infrastruttura necessaria per far funzionare i propri beni di investimento dal lato del cliente, spesso non ripaga. Anche la necessità di adattare la catena del valore per supportare il nuovo modello di business può rappresentare una barriera: la spesa per l'offerta di un PSS è una combinazione di attività tradizionali basate sul prodotto più le attività di supporto associate (servizi) per le applicazioni PSS. Le aziende normalmente potrebbero non avere esperienza nella progettazione e fornitura di questi servizi e necessitare così di un cambiamento organizzativo non indifferente. Inoltre, la necessità di adattare il processo di sviluppo del prodotto dovrebbe prendere in considerazione l'intera catena del valore e l'intero ciclo di vita.

Barriere dal lato del cliente. Rilevante è il ruolo del cliente: provider e cliente dovrebbero collaborare alla creazione del prodotto funzionale. In queste relazioni i clienti agiscono come co-creatori di valore, lavorando a stretto contatto e in collaborazione con il fornitore. Le barriere originarie presso il cliente possono essere esterne e relative all'accettazione da parte del cliente, includendo "resistenza al consumo senza possesso" e "valore tangibile inferiore", mentre la barriera più ricorrente correlata al contesto considera la "resistenza alle abitudini locali consolidate". Al centro del rapporto tra fornitori e clienti, c'è il bisogno di fiducia

reciproca, che è più evidente nel caso dei contratti a lungo termine. Emerge inoltre un'avversione a lasciar andare la proprietà e condividere informazioni sensibili: in generale, c'è una resistenza da parte dei clienti sia a fornire informazioni sensibili sui propri processi che a lasciar andare la concezione tradizionale di acquisto e possesso. Costruendo relazioni solide, più informazioni potrebbero invece essere condivise tra le parti.

Mont (2002b) e Vezzoli et al. (2015) segnalano la mancanza di conoscenza del costo del ciclo di vita del prodotto, insieme alla comprensione del ruolo del fornitore: i clienti potrebbero non conoscere il ciclo di vita dei prodotti, facendo sì che il costo di PSS venga percepito come elevato e una mancanza di fiducia da parte dei clienti potrebbe suscitare dubbi sull'accettazione del nuovo ruolo del fornitore. La comunicazione di vantaggi e costi coerenti connessi ai PSS è considerata quindi cruciale. È essenziale creare una relazione sostenibile in un ambiente competitivo e stimolante, facendo scaturire una fiducia sufficiente nei clienti (Mont, 2002b). La complessità riguardante il costo e il rischio dell'acquisizione PSS è normalmente un processo più dispendioso in termini di tempo rispetto all'acquisto di un semplice prodotto o servizio che costringe a valutare i fornitori di PSS e le loro offerte. Le difficoltà nel processo di valutazione aumentano il rischio percepito dai clienti, che è definito come una combinazione della probabilità e dell'entità delle conseguenze negative in caso di una cattiva decisione di acquisto.

Barriere riguardanti la società. L'impatto sulle conseguenze dell'uso dei PSS è incerto. Il potenziale di ridurre il consumo di materiale (unità meno prodotte, che vengono utilizzate più costantemente) potrebbe non avere alcun impatto ambientale relativo all'uso, una volta che le ore di utilizzo totali rimangono le stesse. L'uso multiplo non comporta infatti automaticamente un minore impatto sull'ambiente.

1.6 SOLUZIONI E RISPOSTE PER FRONTEGGIARE LE BARRIERE

Nel corso degli anni si è cercato di trovare risposte alle diverse barriere analizzate dai ricercatori. Non solo sono state teorizzate molte soluzioni per aggirarle ma fondamentale è stata l'applicazione nel tempo di metodi da parte delle aziende, che hanno mostrato come i PSS abbiano benefici nettamente superiori. Per far sì che sempre più aziende implementino e comprendano a pieno il PSS, è necessario analizzare i potenziali vantaggi di questo business

model. Innanzitutto, i PSS hanno l'opportunità di conferire un valore aggiunto ai prodotti offerti dai fornitori incrementandone il valore percepito (Mont, 2002) e vi è un miglioramento nella relazione tra cliente e fornitore poiché essa diventa di medio lungo termine (Oliva & Kallenberg 2003, Tukker 2004).

Siccome il valore dei PSS dipende in larga parte dall'abilità del fornitore di soddisfare i bisogni del consumatore, è fondamentale che entrambi si comprendano reciprocamente e proprio per questo molti ricercatori, tra cui Mont, hanno deciso di analizzare il nuovo rapporto che li lega.

Come già detto in precedenza, dal punto di vista del consumatore i PSS diventano una transizione dall'acquisto del prodotto all'acquisto di una soluzione che non sempre comprende il possesso di un bene, portando a uno spostamento dalla concezione tradizionale di consumo e un maggior impegno da parte dell'utente. Ciò comporta che il consumatore si impegni nella costruzione di una relazione più profonda con il fornitore dei servizi.

Dall'altro lato abbiamo i fornitori che, secondo Mont, hanno un maggior grado di responsabilità riguardo l'intero ciclo di vita dei prodotti e sono fondamentali nelle fasi iniziali di aiuto ai consumatori. I fornitori dovrebbero essere aperti all'assunzione di un maggiore responsabilità e impegno. Quindi una sana e salda relazione va considerata come un fattore di successo dei PSS perché porta l'azienda ad avere informazioni sui gusti del consumatore, sulle preferenze e sui comportamenti d'acquisto rispetto alla concorrenza. Quando si tratta di creare valore con i PSS, Reim et al. (2015) e Martinez et al. (2010) sono in linea con Mont e sottolineano che è importante per il fornitore di servizi comunicare e mediare, soprattutto nella fase iniziale: molto spesso la comunicazione e il coinvolgimento nella progettazione dei PSS aiuta alla fidelizzazione del cliente e al raccoglimento di informazioni per migliorare le performance, l'immagine dei prodotti stessi ma anche per evitare errori semplici, come fraintendimenti sull'offerta. Il punto sulla comunicazione è affermato anche da Gebauer, Fleisch e Friedli (2005), che, insieme a Martinez et al. (2010) e Reim et al. (2015), sottolineano il valore della relazione comunicativa. E ancora, l'importanza di conoscere le operazioni dei clienti è supportata anche da Reim et al. (2017): il fornitore coinvolto nei processi dei clienti, non è orientato solo al vendere per poi passare al cliente successivo ma si tratta di creare una cooperazione e una relazione di lungo termine.

Oliva and Kallenberg (2003) considerano che un altro grande vantaggio nei sistemi prodotto-servizio sia la differenziazione tra i competitor e la difficoltà nel replicare ed imitare i servizi offerti. Secondo la letteratura, replicabilità e imitabilità sono solitamente utilizzate come indice di minaccia alla sostenibilità del vantaggio competitivo nel tempo. Infatti, anche se ogni azienda può sviluppare il proprio insieme di capacità, ovvero competenze e risorse che possono garantire una posizione competitiva favorevole, devono anche essere difficili da imitare (Teece et al., 1997). Se i concorrenti possono facilmente replicare o imitare un tratto distintivo su cui si costruisce il vantaggio competitivo, l'intero insieme di risorse, routine e competenze ad esso collegate può comportare la perdita del suo valore distintivo. Tuttavia, il benefit dei PSS sta nel fatto che insiemi specifici di risorse e competenze sono spesso piuttosto difficili da replicare grazie all'intangibilità e sono attribuibili a specifici fattori contestuali di un'azienda.

Ulteriore benefit sempre menzionato da Oliva e Kallenberg (2003), è che i contratti basati sui servizi riducono l'imprevedibilità. Reim et al. (2017) aggiungono che il ruolo essenziale del PSS è appunto quello di assumersi delle responsabilità che nell'economia lineare erano affidate solamente al consumatore: ciò significa che il consumatore non deve più preoccuparsi del rischio di fallimento dovuto ad alti costi iniziali che l'acquisto dei beni comporterebbe ma può affidarsi a soluzioni proposte dai PSS. D'altro canto, dal punto di vista del fornitore, Oliva e Kallenberg (2003) e Barquet, de Oliviera et al. (2013) sostengono che il fornitore del servizio può chiedere un prezzo più alto per la soluzione fornita. In altre parole, il PSS può creare possibilità per soluzioni vantaggiose sia per il fornitore di servizi che per il cliente.

Il PSS comporta inoltre un aumento dei ricavi poiché i servizi tendono ad avere margini più elevati e ciò porta in un flusso di entrate stabile per tutta la vita di un prodotto e una riduzione dei costi tramite l'aggregazione di prodotti e servizi e in particolare quando il contatto diretto e personale con i clienti viene parzialmente sostituito da prodotti intelligenti, come ad esempio i robot per assistere gli operatori sanitari. I servizi diventano quindi meno dipendenti dal tempo e dal luogo. Un altro vantaggio è che integrando prodotto e servizio, è possibile rendere un servizio più tangibile e più facile da valutare prima dell'acquisto (Oppedijk van Veen, & Schoormans, 1999). Per quanto riguarda le questioni ambientali, tra i benefit dei PSS includiamo la riduzione dell'impatto ambientale, dato dall'utilizzo di prodotti con design

pensati per essere green e dal riutilizzo dei prodotti poiché il loro ciclo di vita viene allungato.
I vantaggi ambientali favoriscono in generale sia i fornitori che la società.

2. IL CASO NEVERBUY

Come richiamato nella premessa, Neverbuy fonda la propria idea di business sulla diffusione del noleggio strumentale a lungo termine che, qualora valutato positivamente dal cliente, anche per la capacità del fornitore di gestire il percorso di fidelizzazione del proprio cliente, continuerà a offrire ulteriori beni servizio con la stessa dinamica. Analizziamo nel dettaglio questo concetto.

2.1 IL NOLEGGIO OPERATIVO

La diffusione del noleggio strumentale è innanzitutto riconducibile al cambio culturale in atto che impatta sull'economia, conosciuto come *cultural economics*, ovvero lo studio della relazione tra cultura e risultato economico: se definiamo, in questo contesto, la cultura come l'insieme dei valori e delle preferenze condivise, otterremo una serie di orientamenti e comportamenti, o attitudini, di consumo che risponderanno direttamente all'input culturale. È innegabile che il cambio culturale in atto, connesso con la crescita esponenziale del noleggio, abbia generato una nuova visione economica.

A fare da propulsore a questo cambio di mentalità c'è certamente il mercato della tecnologia. Si tratta di un settore dove l'obsolescenza programmata è altissima. L'usura lampo di uno smartphone induce a preferire il noleggio all'acquisto. Se il modello sta prendendo piede per beni ormai fondamentali nella vita di tutti i giorni, c'è la possibilità che il noleggio si diffonda a tutti i prodotti di uso quotidiano. A questa tendenza va aggiunta la sempre più diffusa sensazione di precarietà economica che rende il futuro un'incognita e l'acquisto di un bene come troppo impegnativo o addirittura impossibile.

Per quanto riguarda l'Italia il noleggio generalista e a lungo termine sta facendo passi da gigante. Sempre più italiani stanno scoprendo il vantaggio dell'accesso al bene/servizio senza necessità di possesso. Non è più l'acquisto, che appartiene da sempre alla mentalità italiana, quello che interessa, ma poter accedere a quel servizio facilmente.

L'articolo pubblicato online sul giornale il "Sole 24 Ore" a cura dell'Osservatorio Findomestic mostra come gli italiani sarebbero già pronti a noleggiare a lungo termine

anche attrezzi per la manutenzione di casa e giardino (11%), elettrodomestici (10%), attrezzature sportive (10%), articoli per l'infanzia (7%) e persino mobili (2%). Il successo del car sharing è un esempio di come sia efficace il sistema di condivisione dei mezzi di trasporto come biciclette, auto, moto, taxi etc. L'auto, da sempre acquisto fondamentale per gli italiani, come la casa, è un settore dove le formule di possesso si sono moltiplicate negli ultimi anni.

Il mercato italiano del leasing e del noleggio risulta essere molto variegato e nel tempo è cresciuta l'attenzione ai modelli di business basati sulla componente dei servizi, come nei settori del leasing operativo e del noleggio a lungo termine.

Osservando i rapporti "To lease", nome della pubblicazione che a cadenza annuale analizza nel dettaglio il mercato del leasing attingendo a tutte le informazioni rilevate direttamente dall'Associazione ASSILEA - Associazione italiana del Leasing e del Noleggio a lungo termine, si evidenzia che è proseguita anche nel 2018 la crescita del leasing di beni strumentali e la dinamica positiva ha interessato tutti i principali comparti portando ad una crescita del peso del leasing sull'economia e sui finanziamenti a medio-lungo termine delle imprese, a differenza dello scorso anno dove la crescita risultava concentrata solamente nelle famiglie consumatrici. Nonostante un rallentamento del leasing finanziario nel 2019, il noleggio a lungo termine e il leasing operativo hanno acquisito sempre più approvazione nel mercato. Nel 2019 sono stati stipulati 700 mila nuovi contratti, per un valore di circa 28 miliardi di euro, con una flessione del 3,2% nell'anno e a partire da settembre sono aumentati solo il noleggio lungo termine e il leasing operativo. Stabile il leasing finanziario. Le imprese che hanno fatto ricorso al leasing nel 2019 superano quota 89 mila e risultano in netto aumento su base annua (+ 8%) con un valore di stipulato di 8 miliardi di euro. Tra queste prevalgono le società di capitale, che comprendono circa tre quarti della clientela in termini di numero e l'84,9% in termini di importo. Lo shock economico del 2020 ha avuto conseguenze rilevanti anche sul leasing, che ha però saputo confermare il proprio ruolo di primario supporto all'economia, con la penetrazione del leasing rispetto ai finanziamenti a medio-lungo termine destinati agli investimenti produttivi che si è avvicinata al 30%, dato che sale al 35% nel mobiliare.

Nel 2020 si misura un -7,7% congiunturale ad inizio 2020, che scontava già i primi segnali di diffusione della pandemia ed un ulteriore calo del 16,2% nel secondo trimestre dell'anno, pari ad un -22,6% in termini tendenziali. In chiusura d'anno, l'incertezza si fa sentire su ambedue i principali comparti: auto e strumentale. Importantissimo è comunque il dato di come lo "strumentale pesante", come movimento terra e macchinari tradizionali, stia diminuendo, mentre buoni segnali vengono dal comparto del digitale e dal 4.0, mostrando come quindi si stiano sviluppando a pieno regime anche in Italia i PSS e la servitizzazione. L'evidenza di maggiore interesse, e per la prima volta rilevata, è un picco sulle prenotazioni della Tecno-Sabatini (una legge che agevola il leasing operativo delle PMI) di novembre, prova che gli investimenti in digitale e tecnologie avanzate vengono fatti dalle imprese, per lo più con l'uso di questo strumento. Tra i settori di maggiore crescita e sviluppo per il leasing, ci sono quelli promossi dal Next Generation UE, in particolare digitalizzazione e innovazione tecnologica, sia nell'agroalimentare che nella filiera industriale, gli investimenti finalizzati a conseguire gli obiettivi dell'European Green Deal, inclusa la strategia «From farm to fork», investimenti 4.0. È del 28 maggio 2021 il rapporto statistico "To Lease 2021" presentato da Assilea, in cui si evidenziano le potenzialità e i settori in cui si potrà concretizzare la ripresa economica. Per il 2021 il progressivo miglioramento della dinamica negli ultimi mesi dell'anno scorso si consolida in un +25% nel primo trimestre del 2021, con volumi che si avvicinano a quelli del primo trimestre 2019 nel comparto auto e li superano nel comparto strumentale Balzo del 40%. degli investimenti in agricoltura. Dati che fanno ben sperare per una ripresa ottimale per tutto il 2021.

2.2 UN ESEMPIO DI USE-ORIENTED BUSINESS MODEL: NEVERBUY

Nata da un'idea di due imprenditori milanesi, Alessandro Malgioglio e Mike Scalera, NeverBuy si può considerare un perfetto esempio di use-oriented business model completamente made in Italy che esprime la filosofia del noleggio, dell'abbonamento e del pay-per-use. Il suo nome "Never Buy" (letteralmente "mai comprare") rispecchia ciò che sta alla base di questa start-up, dove il vero valore di un bene o di un servizio non sta nel suo possesso ma nel suo utilizzo. È l'unico marketplace interamente digitale dedicato al noleggio, in ogni sua forma, con un target ben preciso: le piccole e medie imprese.

Alessandro Malgioglio, CEO di Neverbuy, è da 20 anni partner di Kerdos Partners nell'ambito della consulenza strategica nel credito al consumo e del noleggio operativo. Dal 2015 è analista finanziario CIIA e imprenditore in diversi settori compresi l'intermediazione finanziaria, i servizi audiovisivi e la web communication, dove la sua azienda Drink Creativity si è aggiudicata diversi premi ed è stata inserita nella guida Taschen «Guidelines for online success».

Il secondo, Mike Scalera, è un dirigente affermato in ambito Sales & Marketing con all'attivo la creazione di agenzie marketing sia in Italia che all'estero ed il lancio di numerose campagne per i più importanti brand al mondo, oltre ad essere stato CEO e Chief Strategy Officer per l'agenzia creativa TLC Marketing Worldwide. In un'intervista pubblicata nel sito di "Industriequattropuntozero" lo stesso Mike Scalera spiega: "Never Buy si propone quale punto di riferimento per ogni PMI che abbia necessità di noleggiare servizi e prodotti a supporto del proprio business, in maniera semplice e smart, anche dal proprio cellulare. Never Buy offre al professionista o al piccolo imprenditore uno spazio unico dove può trovare tutto quello che gli serve per avviare un'attività o rinnovare l'esistente. Per restare aggiornati e competitivi non è più necessario affrontare un investimento iniziale elevato e spesso problematico. Noleggiando con Never Buy, i clienti possono subito operare sul mercato in totale tranquillità e in tempi brevi". L'idea e gli obiettivi che Never Buy si propone la rendono una delle start up più innovative dell'ultimo anno che le hanno permesso, sfidando a testa alta il Covid-19 e le sue conseguenze, di quadruplicare in meno di un anno il numero dei collaboratori, a partire dal periodo del primo lockdown.

La loro componente innovativa può essere attribuita a diverse caratteristiche. Come lo stesso sito evidenzia, NeverBuy crede molto nell'utilizzo delle nuove tecnologie di ultima generazione, sia internamente all'azienda che verso i partner e gli utenti della piattaforma, inserendosi in un contesto altamente digitalizzato che è alla base della start up e configurandosi inoltre come un precursore nel noleggio 2.0 a lungo termine.

Never Buy si propone l'obiettivo di creare un'intesa perfetta tra domanda e offerta, in particolar modo nei confronti delle piccole e medie imprese per facilitare l'accesso a tutti i beni e i servizi necessari agli imprenditori delle PMI per implementare il loro business. Il marketplace è infatti cross-asset: ciò vuol dire che il noleggio si estende a qualsiasi tipologia di prodotto che è presente nel loro sito e tramite uno smartphone o un notebook è possibile accedere a un qualsiasi bene, dal computer alla scrivania, dai mobili alle apparecchiature professionali.

Malgioglio e Scalera, con tutte le altre persone coinvolte nel progetto, hanno saputo cogliere le potenzialità e i vantaggi derivanti dal noleggio che crea valore aggiunto raggiungendo diversi traguardi. La start up ha sottoscritto l'importante partnership con Samsung e altri brand italiani come Fantic Motor ed Eni che hanno deciso di relazionarsi e di esplorare il mondo del leasing operativo. Ma le sfide future di Never Buy riguardano l'internazionalizzazione e la volontà di espandersi oltre confine, sostenuta anche dalle stesse realtà che conferiscono gli asset noleggiabili dai clienti, tutte operanti a livello internazionale. Un aspetto che ha attirato anche l'attenzione di Forbes.

Un altro obiettivo di questa start-up è la volontà, o meglio la necessità, di fare cultura alle persone sull'uso delle cose. L'idea è di scardinare il vecchio significato che il termine "noleggio" continua a portare con sé e rendere le persone sempre più interessate, consapevoli e istruite sulle potenzialità del noleggio inteso come un nuovo modo di vivere l'uso delle cose, più moderno e gratificante.

2.2.1 FUNZIONAMENTO DELLA PIATTAFORMA

Tramite una barra di ricerca, l'acquirente può cercare tra i vari beni strumentali che i fornitori hanno inserito nel marketplace: arredi, attrezzature professionali, device tecnologici, prodotti digitali, impianti di efficientamento energetico e molto altro. Inoltre, gli affittuari possono inviare una richiesta di preventivo e quindi ricevere più proposte da una varietà di fornitori. Una volta selezionato il prodotto si possono vedere le varie offerte che il sito offre e i vari prezzi in base al tempo in cui si desidera usufruire del bene. Inoltre, vengono indicate le condizioni del prodotto, le zone di consegna (che solitamente sono in tutta Italia) e il rivenditore proprietario del bene. Con il noleggio operativo le spese d'acquisto sono distribuite su tutto il periodo di utilizzo rendendo di fatto più semplice la pianificazione dei costi, grazie ai canoni costanti, permettendo maggiori investimenti e un rinnovo delle attrezzature aziendali in meno tempo, grazie a piccole spese regolari invece di un'onerosa spesa iniziale.

Il contratto di noleggio operativo prevede sempre una durata del noleggio stesso, generalmente un periodo compreso tra i 12 e i 60 mesi. Il canone periodico è fisso per tutta la durata del noleggio e viene calcolato in relazione al valore d'uso del bene stesso ed è sempre affiancato da un'assicurazione che copre i beni contro incendio, furto, danni accidentali ed eventi atmosferici. Nel periodo di noleggio sono incluse sia le spese di spedizione del prodotto che le eventuali spese di manutenzione. Questo servizio all-inclusive permette di evitare spese improvvise e inaspettate dovute a eventuali guasti.

Neverbuy inoltre garantisce che l'attrezzatura venga consegnata in tempo nel luogo appropriato. Terminato il periodo di noleggio e quindi alla scadenza del contratto vi sono varie opzioni. È possibile richiedere la quotazione per il riacquisto dell'attrezzatura e quindi decidere di prolungare il noleggio ad un canone ridotto oppure sfruttare la flessibilità del noleggio e rinnovarsi tecnologicamente, richiedendo un prodotto nuovo ad un canone simile. In ogni caso il cliente è libero e non più vincolato nel caso di un eventuale prodotto non gradito ma, anche se si dovesse trovare particolarmente bene e decidesse di acquistarlo, non sarebbe prevista la possibilità di riscattare il bene poichè il prodotto viene ceduto a terze parti, che poi potranno rivenderlo al prezzo di mercato. In tutto questo processo Neverbuy considera di primaria importanza il tema della sostenibilità, che sottolinea l'importanza di

lavorare con principi e regole green, e con chi rispetta queste regole, fornendo maggiori garanzie e minimizzando i rischi di inquinamento. Infatti, Neverbuy non solo si occupa delle varie soluzioni di fine periodo e quindi dell'allungamento del ciclo di vita del prodotto ma anche di investire e di collaborare con fornitori e founder selezionati, che uniscono crescita, serietà e impegno attivo nel campo della sostenibilità.

2.2.2 SERVIZI CORRELATI E BENEFIT

Neverbuy considera la community come un punto di forza per il marketplace e per questo cerca di creare una nicchia di noleggiatori sempre più unita. Tramite una sezione del sito, simile a un blog, possiamo trovare diversi articoli in cui giornalisti ed esperti di settore offrono aiuti e indicazioni ai consumatori per compiere le scelte migliori nella selezione dei prodotti, come ad esempio consigli per arredare una sala d'albergo, come scegliere un determinato software, quale attrezzatura professionale è indispensabile in una palestra di un hotel, ma anche di educarli su prodotti che potrebbero agevolare il loro lavoro, ad esempio sanificatori UV, sistemi di Imaging dentale etc. In questo senso Neverbuy cerca di creare una community sempre più coesa e di crearsi un'immagine di fiducia sia agli occhi degli acquirenti che dei fornitori.

Noleggiando su NeverBuy l'utente ha altresì a disposizione tutta una serie di servizi correlati e benefit che aumentano il valore stesso del noleggio principale. Tra questi abbiamo l'acquisizione di un maggiore potere d'acquisto, potendo acquistare i consumabili a prezzi agevolati, la possibilità di condividere esperienze e ricevere assistenza dai soci stessi, beneficiare di convenzioni e benefit volti a ridurre i costi di gestione dovute alla partnership con colossi industriali come Eni e Samsung e la possibilità di usufruire di corsi online di formazione legati al proprio business come ad esempio corsi di finanza, di gestione delle risorse umane, di management ma anche di ristorazione, estetica e odontoiatria.

Oltre alla semplicità e intuitività del noleggio nel sito, il leasing operativo ha moltissimi vantaggi in diversi ambiti che lo stesso sito illustra, quali:

1. **Vantaggi fiscali.** La possibilità di utilizzare un bene senza sostenere il costo d'acquisto è il vantaggio essenziale e da ciò ne deriva che la PMI conserva la propria solidità finanziaria. Il noleggio è deducibile integralmente sia a fini IRES che a fini IRAP, oltretutto, non essendo un bene di proprietà non prevede ammortamenti, né gestione dei cespiti. Il noleggio è un contratto puramente commerciale, non è quindi richiesta alcuna durata minima per beneficiare di questo vantaggio.
2. **Vantaggi economici.** Il noleggio è, a tutti gli effetti, una di linea di credito alternativa, che permette di non intaccare i fidi attualmente in corso con le banche di riferimento. Parliamo inoltre di un costo fisso mensile o trimestrale, che garantisce una migliore pianificazione. Il canone permette di approvvigionarsi di beni più performanti, al passo con la tecnologia: lo scostamento del costo mensile tra un prodotto top di gamma e uno più economico è di lieve entità. Il canone, per di più, garantisce il mantenimento della liquidità aziendale, risparmiando il capitale proprio.
3. **Vantaggi finanziari.** Il noleggio aiuta a migliorare il cash-flow personale. Un piccolo canone mensile in cambio di un'attrezzatura che ti supporta nel produrre reddito e fatturato. Inoltre, l'asset non viene iscritto nello Stato Patrimoniale dell'azienda, rendendo elastica la situazione patrimoniale e finanziaria. Migliora il rapporto di indebitamento, in quanto non rappresenta un debito per l'azienda ma solo un canone in conto economico. Non vi è alcuna immobilizzazione né debiti verso fornitori.
4. **Vantaggi operativi.** Nel noleggio strumentale è compresa un'assicurazione sul bene e il servizio di manutenzione, che ti offre l'opportunità di non doverti preoccupare di ciò che stai utilizzando. Questo strumento garantisce di avere a disposizione attrezzature nuove e aggiornate per il tempo desiderato, azzerando il rischio di obsolescenza dei beni.
5. **Vantaggi tecnologici.** Un'azienda ha la possibilità di accedere a soluzioni tecnologiche, hardware e software, sempre all'avanguardia, anche in ottica Industria 4.0 e green economy. Le aziende hanno sempre più necessità di digitalizzarsi, pianificare gli investimenti, ricercare soluzioni deducibili al 100% e il noleggio risponde a tutti questi requisiti. Inoltre, con il leasing operativo il consumatore non

dovrà affrontare alcun costo di smaltimento essendo il bene di proprietà della società di noleggio.

2.2.3 REVENUE MODEL

Per quanto riguarda il revenue model di Neverbuy possiamo innanzitutto osservare come la startup integri perfettamente due diversi business model. In primis quello dell'economia circolare e in particolare l'use oriented PSS, essendo il prodotto di proprietà del produttore che vende l'uso o le funzioni del bene stesso, e quello della platform economy, tramite l'uso di una piattaforma digitale per connettere persone, organizzazioni e risorse facilitando le transazioni tra noleggiatore e locatario con lo scopo di catturare parte di quel valore.

Il revenue model di Neverbuy si basa su un modello di abbonamento mensile o annuale, a seconda della volontà dei clienti, che è indirizzato non a tutti gli utenti ma solamente alle imprese/imprenditori che desiderano caricare un annuncio per far noleggiare uno dei loro prodotti.

Neverbuy distingue i rivenditori e i produttori. Per i rivenditori, ossia coloro che non producono direttamente i beni ma li acquistano da terze parti, offre un abbonamento da 179 €/m o 2035 €/y che comprende non solo la possibilità di inserire gli annunci ma anche dei benefit per i propri clienti, un'assistenza grafica per gli annunci, una dashboard etc. Per quanto riguarda i produttori invece Neverbuy crea due diverse categorie di abbonamento, una pro e una premium, in cui i prezzi non sono già prestabiliti ma variano in base al tipo di produttore e agli accordi che verranno presi. In entrambi i casi questi pacchetti comprendono non solo l'abbonamento ma anche campagne DEM, Direct E-mail Marketing, post sponsorizzati sui social media e banner pubblicitari all'interno del sito.

Un grande problema di questo modello è quello del "chicken and egg problem" che evidenzia come un business marketplace non può acquisire clienti se non ci sono venditori, o solo pochi, su di esso, e non sarebbe in grado di convincere un venditore a registrarsi se non ci sono clienti sul sito, oltretutto se vi è bisogno di sottoscrivere un abbonamento. La sfida più grande nell'addebitare un abbonamento ricorrente è che la piattaforma deve diventare abbastanza preziosa, in modo che sia i clienti che i venditori ottengano abbastanza benefici dall'utilizzo. In

risposta Neverbuy offre molto di più che la possibilità di pubblicare i propri annunci sul loro marketplace e riconosce l'importanza della relazione con il cliente ascoltando le loro esigenze e aiutandoli costantemente ad esempio tramite il DEM generano traffic che beneficia sia il marketplace stesso, migliorando la consapevolezza della piattaforma e portando nuovi clienti, sia indirizzando gli utenti verso i beni dei produttori.

Un altro modo con cui Neverbuy attira nuovi clienti e genera traffico è tramite il blog. Gli articoli scritti da professionisti dei vari settori forniscono informazioni preziose per i clienti e ne attirano di nuovi fornendo spunti su possibili beni che potrebbero aiutarli nella gestione della loro attività.

Un servizio aggiuntivo ma di grande importanza sono i vari corsi di formazione che la piattaforma offre a coloro che decidono di noleggiare e i vari sconti e benefit offerti. Inoltre fondamentali e di grande valore sono gli annunci e le inserzioni all'interno del sito che Neverbuy offre ai propri produttori. Gli elenchi in primo piano sono un modo per i fornitori di acquistare maggiore visibilità per le loro offerte e sono generalmente a pagamento; Neverbuy invece incentiva i fornitori ad abbonarsi inserendoli gratuitamente all'interno dei propri abbonamenti generando un valore ancora maggiore.

Questo modello ad abbonamento è ottimale per piattaforme che forniscono un valore elevato (ad esempio aiuta le aziende a trovare nuovi clienti), ma dove è difficile addebitare una commissione. Con questo modello, la tipica proposta di valore per i fornitori è che la piattaforma li aiuta a trovare nuovi clienti ma dà anche la possibilità di usufruire di servizi aggiuntivi e sponsorizzazioni e banner pubblicitari all'interno dello stesso sito.

CONSIDERAZIONI FINALI

Il passaggio dalla vecchia economia lineare all'economia circolare ha fornito una grandissima quantità di spunti e di modelli di business nuovi, tra cui i PSS. Nei modelli di business tradizionali, il cliente acquisisce un prodotto, assumendosi la responsabilità di monitorarne le prestazioni, eseguire operazioni di manutenzione e assicurarne l'adeguato smaltimento; invece, l'idea chiave alla base dei sistemi prodotto-servizio è che i consumatori non richiedono specificamente prodotti, di per sé, ma piuttosto cercano l'utilità che questi prodotti e servizi forniscono. Questa nuova concezione ha portato a un'inevitabile trasformazione per le aziende, che nell'odierna economia competitiva non possono che adeguarsi.

Diverse sono le tipologie di PSS che un'azienda può adottare in base alle proprie preferenze ma, nonostante ciò, negli anni passati vi è stata una scarsa implementazione dei PSS dovuta a barriere legate sia alla cultura dell'azienda e ai conflitti d'interesse con gli stakeholder, che alla riluttanza al cambiamento del business model e della società.

Per l'implementazione di questo modello è necessario fronteggiare, in particolare, due sfide che riguardano l'investimento iniziale, che richiede che i costi di produzione, in tecnologia e risorse siano assorbiti dal bilancio aziendale e la necessità di uno studio attento della convenienza economica, non solo dal punto di vista del produttore, ma anche dal punto di vista dell'utente. Non bisogna però soffermarsi troppo sui problemi: sono state teorizzate infatti molte soluzioni per aggirarli e fondamentale è stata l'applicazione nel tempo di metodi da parte delle aziende, che hanno mostrato come i PSS abbiano benefici nettamente superiori, sia in termini di valore aggiunto ai prodotti offerti dai fornitori, sia nella relazione di medio-lungo termine tra cliente e fornitore, che nella riduzione dell'impatto ambientale.

I PSS creano infatti possibilità per soluzioni vantaggiose sia per il fornitore di servizi che per il cliente, soprattutto grazie alla forte relazione che si crea e che permette a entrambe le parti di concentrarsi sulle attività in cui sono bravi. Inoltre, i costi legati alla proprietà, alla manutenzione e allo smaltimento si spostano dal consumatore al produttore. Dall'altro lato il produttore vede un aumento dei ricavi poiché i servizi tendono ad avere margini più elevati e

ciò porta in un flusso di entrate stabile per tutta la vita di un prodotto e una riduzione dei costi tramite l'aggregazione di prodotti e servizi. È possibile altresì che l'utente sia più motivato a noleggiare/utilizzare in abbonamento dei beni, il cui costo è talmente ingente da non potersi permettere l'acquisto.

Un esempio di successo di adozione di PSS, in particolare di use oriented business model, è proprio Neverbuy che si propone quale punto di riferimento per le piccole e medie imprese, che hanno necessità di noleggiare servizi e prodotti per il proprio business. Neverbuy ha dimostrato come è possibile raggiungere traguardi importanti in tempi limitati, non solo in termini di partnership con grandi aziende ma anche rispetto alla crescita aziendale con un aumento significativo del personale. Neverbuy con la formula del noleggio operativo garantisce diversi vantaggi e agevolazioni fiscali, come il minor investimento iniziale, la maggiore prevedibilità di spesa stante la presenza di un abbonamento a costo fisso e beni sempre all'avanguardia.

Ma Neverbuy non si limita a questo: la formula All-Inclusive prevede diverse prestazioni all'interno di un mercato interattivo che favorisce relazioni e scambi e crea valore aggiunto. Il blog consente di raccogliere informazioni, iniziative, innovazioni del settore e i percorsi formativi a cura di esperti del settore accompagnano i clienti partendo dai loro bisogni per offrire conoscenze e strumenti nuovi. Si tratta, come visto, di una comunità che cresce e sviluppa sapere e conoscenze oltre che relazioni di fiducia di lungo periodo.

Possiamo quindi affermare che si tratta di una trasformazione travolgente per un'impresa che implica un cambiamento culturale aziendale profondo ma ormai inevitabile. L'adozione di un PSS comporta grandi sfide per un'azienda ma dovrebbe essere considerato un modello di business aziendale da perseguire.

Tutto questo si traduce in innovazione, produttività e successo.

BIBLIOGRAFIA

Adrodegari, F., Alghisi, A., Ardolino, M., & Saccani, N. (2015). From ownership to service oriented business models: A survey in capital goods companies and a PSS typology. *Procedia CIRP*, 30, 245–250. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.02.105>.

Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., 2020. Competitive advantage implication of different Product Service System business models: consequences of ‘not replicable’ capabilities. *J. Clean. Prod.* 247, 119121.

Barquet, A. P. B., de Oliveira, M. G., Amigo, C. R., Cunha, V. P., & Rozenfeld, H. (2013). Employing the business model concept to support the adoption of product– service systems (PSS). *Industrial Marketing Management*, 42(5), 693-704.

Barquet, Ana & Cunha, Vitor & Oliveira, Maicon & Rozenfeld, Henrique. (2011). Business Model Elements for Product-Service System. 10.1007/978-3-642-19689-8_58.

Enckell, C., Isgran, M. (2017). Barriers towards a successful adoption of PSS: A Provider and Customer Perspective. Luleå University of Technology, Department of Business Administration, Technology and Social Sciences

Gebauer H., Joncourt S., Saul C. “Services in product-oriented companies: past, present, and future” *Universia Business Review* (2016): 32-53.

Gebauer, H., Fleisch, E., & Friedli, T. (2005). Overcoming the service paradox in manufacturing companies. *European Management Journal*, 23(1), 14-26.

Goedkoop, M., & van Halen, C. (1999). Product service systems, ecological and economic basics. PRé Consultants Amersfoort.

Manzini E and Vezzoli C. (2003) A strategic design approach to develop sustainable product service systems: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. *Journal of Cleaner Production* 11: 851-857

Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J., & Evans, S. (2010). Challenges in transforming manufacturing organizations into product-service providers. *Journal of manufacturing technology management*, 21(4), 449-469.

Mont O. (2002) Drivers and barriers for shifting towards more service-oriented businesses: Analysis of the PSS field and contributions from Sweden. *The Journal of Sustainable Product Design* 2: 89- 103

Moro, Suzana & Cauchick-Miguel, P & Mendes, Glauco. (2020). Product-service systems benefits and barriers: an overview of literature review papers. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. 11. 10.24867/IJIEM-2020-1-253.

Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103-118

O. K. Mont, 'Clarifying the concept of product-service system', *J. Clean. Prod.*, 10(3), 237–245, 2002. doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00039-7

Oliva, R., & Kallenberg, R. (2003). Managing the transition from products to services. *International journal of service industry management*, 14(2), 160-172.

Oppedijk van Veen, W. M., & Schoormans, J. P. L. (1999). Productdienstsystemen; een ontwikkeling in de productontwikkeling (product service systems; a development in product development). In R. Frambach, & T. Poiesz (Eds.), *Trends in marketing* Kluwer.

Pessôa M., Becker J. Overcoming the product-service model adoption obstacles *Procedia CIRP* 64 (2017) 163 – 168.

Pine BJ and Gilmore JH. (1999) *The Experience Economy - Work Is Theatre and Every Business A Stage*: Harvard Business School Press.

Reim, W., Parida, V., & Örtqvist, D. (2015). Product– Service Systems (PSS) business models and tactics—a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 61- 75.

Roy, R. Reim, W., Lenka, S., Frishammar, J., & Parida, V. (2017). Implementing Sustainable Product–Service Systems Utilizing Business Model Activities. *Procedia CIRP*, 64, 61- 66.

Schwanholz J., Leipold S., (2019) Sharing for a circular economy? an analysis of digital sharing platforms' principles and business models. *Journal of Cleaner Production* 269 (2020) 122327

Sousa-Zomer, T. T., & Miguel, P. A. C. (2016). Exploring the Critical Factors for Sustainable Product-service Systems Implementation and Diffusion in Developing Countries: An Analysis of two PSS Cases in Brazil. *Procedia CIRP*, 47, 454-459.

Sundin, E., 2009. Life-Cycle Perspectives of Product/Service-Systems: In *Design Theory*. In *Introduction to Product/Service-System Design*, ed. T. Sakao & M. Lindahl, (pp. 31-49)

Tibuzzi B., Pontecorvi E., Cavallaro N., (2019) TO LEASE 2019, I numeri del leasing e del noleggio 2018-19. <https://www.assilea.it/documentazioneAction.do>

Tibuzzi B., Pontecorvi E., Cavallaro N., (2020) TO LEASE 2020, I numeri del leasing e del noleggio 2019-20. <https://www.assilea.it/documentazioneAction.do>

Tibuzzi B., Pontecorvi E., Cavallaro N., (2021) TO LEASE 2021, I numeri del leasing e del noleggio 2020-21. <https://www.assilea.it/documentazioneAction.do>

Tukker, A., 2004. Eight types of product–service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Bus. Strat. Environ.* 13 (4), 246–260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>

Vezzoli, C., Ceschin, F., Diehl, J. C., & Kohtala, C. (2015). New design challenges to widely implement 'Sustainable Product–Service Systems'. *Journal of Cleaner Production*, 97, 1-12.

Yang, M., & Evans, S. (2019). Product-service system business model archetypes and sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 220, 1156–1166. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th edition). Los Angeles: Sage.

SITOGRAFIA

<https://apiko.com/blog/b2b-marketplace-revenue-models/>

<https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20210128STO96607/economia-circolare-in-che-modo-l-ue-intende-realizzarla-entro-il-2050>

<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits>

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept>

<https://www.neverbuy.it/>

<https://www.industriequattropuntozero.it/2020/04/06/noleggio-nasce-il-marketplace-digitale-never-buy/>

<https://research.ncsu.edu/win/2018/05/kwipped-how-one-b2b-marketplace-changed-the-industrial-leasing-game/>

<https://marketplace.webkul.com/monetize-online-b2b-marketplace/>

<https://prisync.com/blog/e-commerce-business-models-choosing-the-right-one-for-b2b-marketplace>

<https://www.assilea.it/documentazioneAction.do?idCategoria=17>

<https://leasenews.it/news/mercato/to-lease-i-dati-di-assilea-su-leasing-e-noleggio>

https://www.ilsole24ore.com/art/vita-noleggio-italiani-prendono-fitto-pure-elettrodomestici-e-mobili-AE6cAgVG?refresh_ce=1

<https://www.kreezalid.com/blog/78450-3-ideas-to-solve-the-chicken-and-egg-problem-for-your-marketplace>