



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

## **Servizi pre e post sales e valore aggiunto:**

dalla trasformazione di IBM al case study di PRASE Engineering SpA

### **Relatore**

Ch. Prof. Paolo Pellizzari

### **Laureanda**

Chiara Peruzza  
matricola 989123

### **Anno Accademico**

2020/2021



*“Let’s create something that changes everything”*

*(IBM Let’s create, 2022)*



## Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>7</b>
<b>Capitolo 1 – Il canale distributivo: minacce e opportunità nella creazione del valore nel contesto globale</b> .....	<b>9</b>
Una panoramica generale del canale distributivo.....	9
I possibili scenari del canale di vendita in base alle diverse forze presenti.....	14
Una moltitudine di percorsi strategici tra cui scegliere: Product brand identity versus Distributor brand loyalty.....	16
Come può il distributore aggiungere valore alla sua relazione di canale?.....	19
Il ruolo della conoscenza per il miglioramento della competitività.....	23
Alcuni fattori positivi per la gestione della conflittualità di canale.....	25
<b>Capitolo 2 – I servizi pre e after sales: opportunità per accrescere il profit e la customer satisfaction</b> .....	<b>33</b>
I servizi pre e post sales: le tipologie e i drivers per la loro configurazione.....	33
Le principali sfide nella gestione operativa dei servizi pre e after sales.....	38
Gli effetti sinergici dei servizi pre e after sales rispetto a customer satisfaction, riacquisto e passa parola.....	45
<b>Capitolo 3 – La trasformazione di IBM da azienda manifatturiera a società di servizi</b> .....	<b>49</b>
Le mappe fondamentali del cambiamento.....	49
Riprogettare la relazione con la clientela attraverso la conoscenza.....	56
Cambio di strategia e nuove alleanze per rimanere leader.....	59
L'andamento dei risultati di business nel tempo.....	63
<b>Capitolo 4 – Analisi di un caso reale: PRASE Engineering S.p.A., distributore a valore aggiunto leader nel proprio mercato</b> .....	<b>69</b>
Saper evolvere: cambiare rimanendo sé stessi.....	69
Le sfide di un distributore a valore aggiunto.....	74
Come i servizi aggiuntivi contribuiscono alla customer satisfaction e al miglioramento del profit ...	83
Possibili soluzioni future per il consolidamento della customer loyalty.....	86
<b>Conclusioni</b> .....	<b>89</b>
<b>Elenco delle abbreviazioni</b> .....	<b>91</b>
<b>Elenco delle figure</b> .....	<b>92</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>93</b>
<b>Sitografia</b> .....	<b>97</b>



## Introduzione

Questa tesi analizza le potenzialità dei servizi pre e after sales nella generazione del valore aggiunto. Dapprima si è presentata una panoramica generale attraverso un approfondimento della letteratura recente, poi si è voluto esaminare un caso famoso di un'azienda conosciuta a livello globale ed infine si è valutato attentamente il punto di vista di un distributore di prodotti tecnologici non destinati alla GDO, una prospettiva differente da quella comunemente considerata del cliente o dell'impresa manifatturiera. La funzione principale del distributore è sempre stata di tipo logistico, configurandosi come intermediario tra il produttore dei prodotti, vale a dire chi concepisce e produce i beni, e il rivenditore, che commercializza i prodotti e ha il contatto diretto con l'utente finale.

Le evoluzioni nel contesto sociale ed economico obbligano un ripensamento del business e una focalizzazione maggiore sui servizi accessori e di supporto, ad alto valore aggiunto, che permettono una differenziazione del prodotto e la possibilità di praticare un *premium price*.

Tali cambiamenti impongono di adottare decisioni sfidanti e strategiche che riescano ad influenzare tutti i soggetti impegnati lungo il canale di vendita nelle loro scelte di business, di approccio al mercato e di marketing.

Una suddivisione diversa della marginalità tra i diversi attori della filiera sulla base del differente valore generato crea momenti conflittuali e possibili comportamenti opportunistici che devono essere gestiti al meglio al fine di migliorare le performance complessive del canale.

Nel primo capitolo si procederà con una definizione teorica del canale distributivo in generale, la rappresentazione delle principali minacce e opportunità che si possono delineare nella creazione del valore nel contesto globale odierno e le possibili scelte per ottenere un vantaggio competitivo.

Nel secondo capitolo si delinea il problema oggetto di studio attraverso una panoramica della tipologia dei servizi pre e post vendita che possono essere implementati, individuando le difficoltà nella gestione operativa e gli effetti sinergici rispetto a customer satisfaction, decisione al riacquisto e passa parola positivo.

Si formuleranno quindi delle ipotesi che possono indirizzare le scelte decisionali strategiche da adottare relativamente ai servizi allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo nel canale di vendita.

Nel terzo capitolo si analizzerà il caso di IBM che agli inizi degli anni '90 ha iniziato la sua trasformazione da azienda manifatturiera produttrice di hardware a società di servizi con focus particolare nel software e nella fornitura di servizi di consulenza e assistenza, valutando le performance ottenute sia in termini di ricavi sia di profit e valore delle azioni.

Nel quarto capitolo si valuteranno le ipotesi precedentemente elaborate attraverso l'analisi del caso di studio. L'osservazione puntuale della situazione reale che oggi un distributore a valore aggiunto come PRASE Engineering S.p.A. vive quotidianamente ci permetterà di intravedere la migliore "strada da percorrere" per uno sviluppo profittevole e duraturo dell'azienda. Ciò sarà possibile attraverso l'analisi dell'evoluzione del business, delle differenti tipologie di servizi attualmente offerti e delle direttrici strategiche future, nonché una valutazione della fidelizzazione della clientela di lungo periodo e del valore aggiunto creato.

Infine, si formuleranno le principali conclusioni che possono essere tratte dal lavoro svolto con indicazione di eventuali spunti di riflessione per valutazioni future.

## Capitolo 1 – Il canale distributivo: minacce e opportunità nella creazione del valore nel contesto globale

### Una panoramica generale del canale distributivo

Il canale distributivo è la struttura formata da una serie di soggetti indipendenti che svolgono l'insieme delle attività necessarie per il trasferimento di un bene, e il relativo titolo di proprietà, o l'erogazione di un servizio dal produttore al consumatore finale.

Tradizionalmente, la tipologia di canale distributivo viene identificata, in base al numero di livelli che contiene, come di seguito indicato:

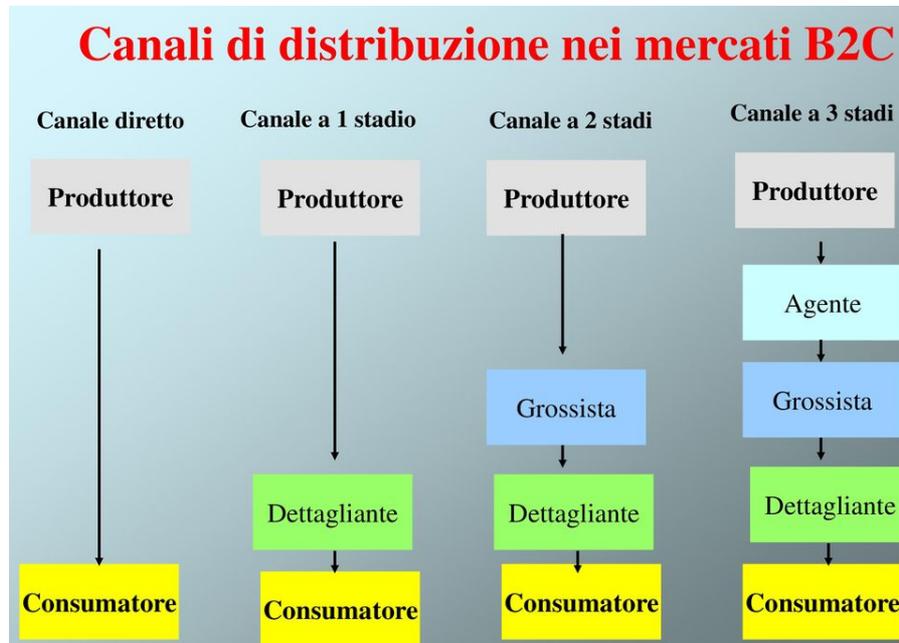
- il canale diretto: i prodotti vengono trasferiti direttamente da produttore a consumatore senza l'impiego di alcun intermediario (ad es. vendita di prodotti alimentari presso l'azienda agricola produttrice, vendita presso lo spaccio aziendale, vendita prodotti assicurativi presso le agenzie della rete, e-commerce del produttore).
- il canale indiretto: il passaggio dei prodotti tra produttore e consumatore avviene con l'ausilio di altri soggetti (grossisti, rivenditori, agenti) che rendono disponibili le merci nei luoghi, nei tempi e con le modalità desiderate dagli utenti finali. Il canale indiretto a sua volta si distingue in:
  - o canale corto: quando vi è la presenza di un unico intermediario, solitamente il rivenditore (dettagliante);
  - o canale lungo: quando sono presenti diversi intermediari (distributore, rivenditore, agenti di vendita).

Il canale diretto rappresenta la tipologia distributiva più semplice in quanto prevede solo due figure, il produttore/venditore e l'acquirente/consumatore. Permette di avere un controllo totale sulla distribuzione, ma presenta notevole difficoltà gestionali e, in molti casi, limitate possibilità di espansione. Al giorno d'oggi tale canale di vendita è utilizzato in sinergia con quelli tradizionali allo scopo di aumentare le vendite, sviluppare e fidelizzare maggiormente la propria base clienti.

Nel canale corto vi è la presenza dell'intermediazione del dettagliante sia esso rappresentato dalla GDO (Grande Distribuzione Organizzata), quindi con strutture di grandi dimensioni, sia dal negozio di prossimità (sempre più raro), sia da gruppi di acquisto, da catene o cooperative.

Il canale lungo può comprendere diversi intermediari che sono: il grossista, gli agenti di vendita, i distributori (selettivi o esclusivi), i concessionari, le società di servizi, i rivenditori al dettaglio.

Figura 1 – Il canale distributivo



fonte: [www.slideplayer.it](http://www.slideplayer.it), 2017

La presenza di partner di canale può sostenere il business con la creazione di valore aggiunto e la ripartizione dei rischi e dei costi da sostenere.

I distributori possono, infatti, fornire un contributo importante:

- nello stoccaggio e nel trasporto dei prodotti con l'assunzione dei rischi conseguenti,
- nel trasferimento del diritto di proprietà dei prodotti con conseguente riduzione dei costi fissi di gestione e risparmio di risorse,
- nell'assortimento e nel frazionamento dei prodotti,
- nella riduzione del prezzo di negoziazione e nella definizione degli altri termini delle transazioni,
- nella raccolta e condivisione di informazioni su clienti attuali e potenziali nonché su concorrenti,
- nello sviluppo di azioni di marketing e promozione nei punti vendita per la massimizzazione della presenza del produttore nel mercato di riferimento,

- nell'assunzione del rischio finanziario del canale, attraverso la concessione di credito commerciale e l'assorbimento di crediti inesigibili,
- nello sviluppo di relazioni personalizzate con la clientela e nella gestione del *customer care* per la fidelizzazione della clientela,
- nel miglioramento dei servizi di assistenza post vendita.

Prendendo spunto dal lavoro di J.L. Nevins e R.B. Money sui canali di distribuzione di importazione (J.L. Nevins, R.B. Money, 2008), in un contesto internazionale, i distributori posseggono, inoltre, la conoscenza e familiarità del contesto locale divenendo un supporto fondamentale nelle operazioni di vendita, nella trasmissione di informazioni e nell'erogazione dei servizi da e verso la clientela.

Il distributore può infatti svolgere le funzioni necessarie per penetrare nel mercato estero: può essere responsabile per l'individuazione e lo sviluppo della clientela estera, la promozione e la vendita diretta dei prodotti e la fornitura dell'assistenza ai clienti. In aggiunta, un distributore estero può servire come intermediario tra l'esportatore e altre organizzazioni nel mercato estero con cui è necessario interagire per vendere un prodotto, come autorità governative, agenzie di regolamentazione, uffici doganali o fornitori di servizi ausiliari, come fornitori di servizi logistici o agenzie di comunicazione.

L'ampiezza delle funzioni svolte, l'esperienza e la conoscenza del contesto locale possono dare la possibilità al distributore di proporre e attuare miglioramenti o adattamenti del prodotto per soddisfare i bisogni del cliente locale (Mohr & Sengupta, 2002); identificare tendenze e opportunità e sviluppare strategie per aumentare le vendite o risparmiare sui costi, e/o aggiornare i prodotti per aumentarne il valore per i clienti (Atuahene-Gima, 2002).

L'individuazione della tipologia del canale di vendita è una delle scelte maggiormente critiche dal punto di vista organizzativo in quanto influisce su tutti gli aspetti del marketing mix.

Il livello di prezzo al quale il prodotto è venduto dipende largamente dal contesto di vendita e dalla lunghezza del canale; gli sforzi in formazione e pubblicità saranno dimensionati ai bisogni dei rivenditori. L'intera percezione di un prodotto sarà influenzata dal modo in cui i partner di canale lo presenteranno e la relazione che si instaura tra gli attori del canale ha un forte impatto sui risultati economici e di immagine del prodotto e dell'azienda produttrice.

Definire il tipo di canale di vendita da associare ad un determinato prodotto è una strategia di marketing principalmente B2B (business-to-business) e comprende la ricerca di nuovi partner e nuovi canali di vendita, nonché la massimizzazione del loro potenziale in un'ottica di ottimizzazione dei risultati di business.

Nella distribuzione commerciale indiretta molteplici soggetti operano all'interno del canale di vendita, ognuno con il fine ultimo di appropriarsi della maggior quota possibile di valore aggiunto sul prodotto per realizzare un business profittevole.

Nel fare ciò è però necessario che tutti i soggetti siano soddisfatti ed ottengano una parte sostenibile di profit per la prosecuzione del business. Infatti, nel caso in cui questo non si realizzasse l'imprenditore potrebbe decidere di cessare la collaborazione attuale valutando soluzioni alternative (altri accordi commerciali, cambio di business o addirittura chiusura dell'attività).

L'ambivalenza di sentimenti opportunistici ed individualistici da una parte, collaborativi e di condivisione dall'altra convivono in un equilibrio instabile.

Da un lato prevale la visione egoistica di trattenere più profitto possibile all'interno della propria azienda, trattenere informazioni, idee e vantaggi competitivi, adottare strategie di conquista del mercato di riferimento allo scopo di arricchire e sviluppare il proprio business.

Dall'altro, in un mondo sempre più globalizzato e accessibile la condivisione e la collaborazione diventano imperative per la sostenibilità del proprio business e l'ottenimento di un vantaggio competitivo.

È terminata l'epoca dell'imprenditore "che si è fatto da solo", *self-made-man*, a vantaggio di una fase di *sharing economy* in ogni campo e luogo.

Oggi, dove tutto è scambio e condivisione, la parte relazionale acquista pertanto un valore immenso e può nei fatti decretare il successo o il tracollo di un business.

Il nuovo *diktat* diventa quindi trovare il modo di collaborare fattivamente mantenendo la propria identità aziendale ma allo stesso tempo condividendo azioni ed obiettivi allo scopo di un miglioramento complessivo delle performance del canale.

Per un distributore, quindi, il produttore non è più un semplice fornitore, come il *retailer* il proprio cliente; sono tutti *partner* e come tali vanno trattati.

Elemento essenziale per governare le relazioni di scambio è la fiducia tra i membri del canale che può portare a risultati reciprocamente soddisfacenti e redditizie relazioni a lungo termine (Grewal, Comer, & Mehta, 1999), fungendo anche da mediatrice delle differenti influenze culturali.

Costruire e mantenere relazioni di canale reciprocamente soddisfacenti è impegnativo in quanto possono manifestarsi momenti conflittuali e attriti qualora l'ingerenza nelle attività degli altri partner sia elevata o non gestita adeguatamente o spinta da mire egoistiche individualistiche.

Di recente si può notare un cambiamento evidente nella gerarchia del canale: prima lineare e discendente, ora più circolare, dove le interazioni tra produttori e distributori con i consumatori finali sono molto più frequenti e possono creare un valore aggiunto tangibile.

Ciascun membro del canale di vendita svolge le proprie funzioni influenzando inevitabilmente le scelte e le attività degli altri partner in un continuo rapporto di forza e ricerca di stabilità apparente.

Il *vendor*, colui che produce o è titolare del marchio dei beni, stabilisce solitamente dei target di vendita periodici con il distributore che a sua volta riversa a cascata, seppur in modi differenti, ai *retailer*. Inoltre, promuove a livello globale il marchio dei propri prodotti, gestisce l'immissione nel mercato di nuovi articoli e le relative tempistiche, elabora periodicamente promozioni su grande scala.

Al fine di fidelizzare il distributore, il produttore prevede abitualmente dei premi di canale quale ricompensa da erogare al raggiungimento di target di vendita o obiettivi specifici.

In tal modo condiziona di fatto i piani di vendita del canale, l'andamento dei prezzi di taluni prodotti, influenzando altresì l'ambiente competitivo del settore.

Il distributore, a propria volta, gestisce più contratti di distribuzione commerciale, in esclusiva o meno, quindi nella propria strategia bilancia i vari piani di vendita definendo i propri target, assegnandoli annualmente alla propria forza vendita, puntando su alcuni prodotti a dispetto di altri, promuovendo lui stesso determinate azioni promozionali, stabilendo i propri piani di acquisto e conseguentemente di prodotti a stock.

Nell'attività distributiva a valore aggiunto, il soggetto fornisce, inoltre, tutta una serie di servizi a supporto della mera attività commerciale quali l'aiuto alla progettazione e il supporto pre-vendita per la scelta dei prodotti più idonei per la realizzazione del sistema che ottimizzi le funzionalità in base alle esigenze del cliente, il training per accrescere la conoscenza dei prodotti considerati maggiormente strategici, l'assistenza tecnica post-vendita, le manutenzioni e la fornitura di pezzi di ricambio, la gestione finanziaria con dilazioni e modalità di pagamento dedicate che possono influenzare le scelte di acquisto del *retailer* e in alcune occasioni la competitività dell'offerta del cliente end user.

Il rivenditore e l'installatore, coloro che hanno il rapporto diretto con il cliente finale hanno il potere di scegliere a che canale di vendita rivolgersi, decidendo nella maggior parte dei casi i marchi dei prodotti da vendere. La scelta può essere effettuata sulla base di considerazioni legate alla qualità e alle funzionalità dei prodotti, al livello di prezzo degli stessi, alle condizioni commerciali praticate, ai servizi aggiuntivi erogati, ma anche tenendo conto dei legami relazionali, identitari, di fedeltà e di giudizio del valore offerto. Riuscire a trovare un equilibrio tra le varie forze in gioco può apparire davvero arduo in determinate circostanze.

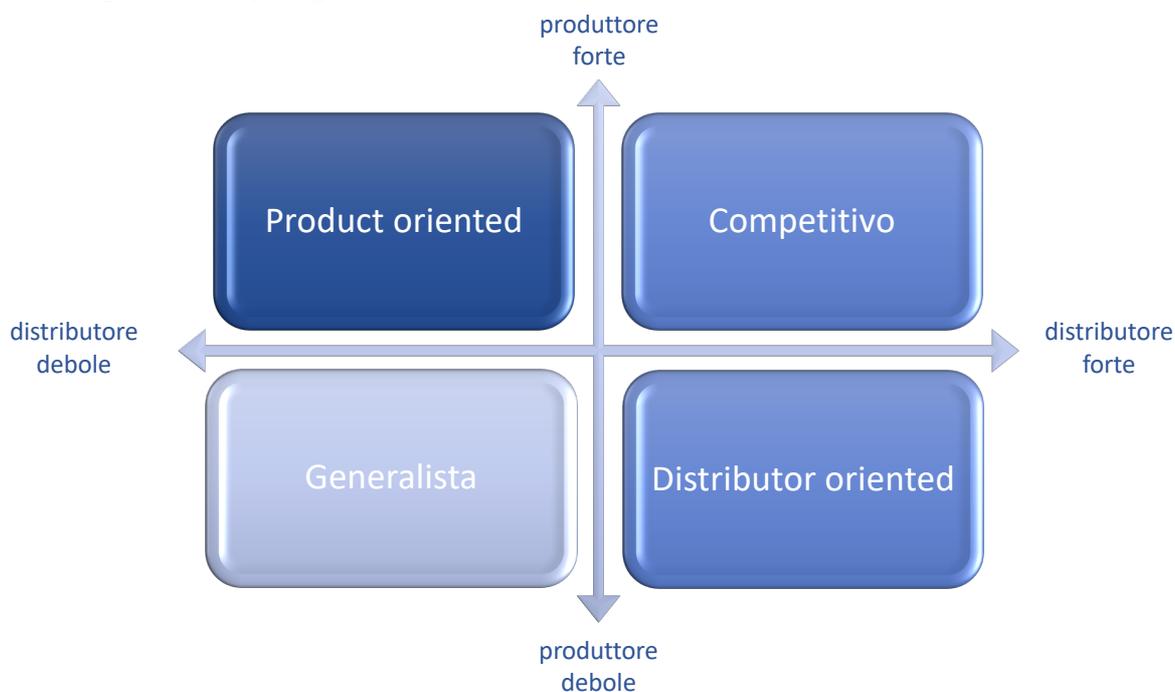
#### I possibili scenari del canale di vendita in base alle diverse forze presenti

Tensioni e momenti conflittuali lungo il canale di vendita variano notevolmente in base ai rapporti di forza soprattutto tra produttore e distributore.

Sono loro, infatti, i soggetti che più condizionano le strategie di marketing di tutto il canale giocando un ruolo fondamentale nell'andamento del business.

Dall'analisi dei possibili scenari riscontrabili nel mercato, in base al potere espresso e alla forza aggregativa posseduta dal produttore e dal distributore possiamo individuare quattro differenti casistiche che possono essere riassunte nella matrice che segue:

Figura 2. – Tipologie di canali di vendita sulla base dei condizionamenti



fonte: autore

Nella figura la forza del produttore è indicata in ordinata mentre quella del distributore in ascissa e distinte entrambe in debole o forte rispetto alla media.

I 4 quadranti che vengono a crearsi individuano appunto 4 differenti scenari del canale di vendita con diversi risultati di business potenziali e azioni da intraprendere decisamente differenti.

Il I quadrante, in alto a destra, è il più interessante, per l'argomento che si vuole analizzare in questa tesi. In tale situazione sia il produttore che il distributore sono forti e *leader* nel proprio mercato, si può quindi riscontrare una forza competitiva ben dosata tra i due soggetti che porta ad inevitabili momenti conflittuali da gestire, ma al contempo i potenziali di business sono sicuramente attraenti con previsione di un ottimo livello di profit.

Il canale di vendita può essere definito COMPETITIVO, proprio per la presenza di varie forze in gioco che inevitabilmente stimolano il confronto e la crescita del business.

Per quanto concerne le strategie di marketing da adottare risultano migliori gli approcci innovativi di marketing non convenzionale con lo sviluppo di azioni di Co-marketing, nelle quali si associano i marchi dei due soggetti, e di Content marketing, nelle quali si punta ad attirare i consumatori finali attraverso l'erogazione di contenuti di qualità, altamente professionali, che fidelizzino l'utente fornendogli la conoscenza tecnica necessaria per stimolare l'acquisto.

Procedendo in senso orario, il II quadrante, in basso a destra, è espressione di un produttore non particolarmente forte mentre il distributore ha un elevato potere nel proprio canale.

Un produttore debole può essere legato a prodotti accessori, beni di consumo ordinari o ancora a prodotti di brand poco conosciuti che non hanno un *appeal* sull'utente finale; un distributore forte, al contrario, è indice di buona presenza sul territorio, riconoscibilità e apprezzamento dal mercato di riferimento.

Il canale di vendita può essere definito DISTRIBUTOR ORIENTED.

Le strategie di marketing sono essenzialmente quelle messe in atto dal distributore stesso che supporta l'intero canale e si appropria, di conseguenza, della maggior parte del valore aggiunto.

Nel III quadrante sia produttore che distributore sono relativamente deboli e poco presenti; si tratta di canali di vendita marginali in cui non vi è una grande volontà di sviluppo e di investimento e probabilmente in via di dismissione.

Il canale di vendita può essere definito GENERALISTA.

In tali contesti non vi è una strategia di marketing ben delineata, ma al più qualche azione spot, non sempre ben coordinata.

Il IV quadrante identifica canali in cui il produttore è molto forte grazie alla riconoscibilità del proprio marchio e ad un'elevata *brand identity*, mentre il distributore è in una posizione debole, di svantaggio. In tali casi il distributore potrebbe avere un contratto in esclusiva con il produttore per la commercializzazione dei prodotti ma non essere in posizione di vertice nel proprio mercato di riferimento; oppure, al contrario, avere diversi marchi nel proprio portafoglio commerciale, non in esclusiva, quindi doversi costantemente relazionare in un mercato fortemente competitivo che lascia pochi margini di guadagno.

Il canale di vendita in questo caso può essere definito PRODUCT ORIENTED.

Le strategie di vendita adottate saranno principalmente, se non esclusivamente, quelle del *vendor* e quindi *product brand based*.

#### Una moltitudine di percorsi strategici tra cui scegliere: Product brand identity versus Distributor brand loyalty

L'adozione di una strategia unitaria per l'intero canale di vendita non è sicuramente facile, né lineare. Questo è dovuto ai rapporti di forza in essere, ma anche alla molteplicità di soluzioni possibili in base all'orientamento strategico preferito.

Se si analizzano gli elementi di vantaggio competitivo della marca di prodotto e di quella del distributore, si possono individuare due direttrici ben distinte:

- la ricerca di una *product brand identity* o
- la proattività per raggiungere una *distributor brand loyalty*.

Nella prima direttrice strategica ci si focalizza nella creazione di prodotti ad elevati livelli qualitativi, beni di nicchia o comunque che possano suscitare sentimenti identitari di appartenenza ad un gruppo sociale, di esclusività, di status tali da indirizzare le scelte di acquisto dei consumatori. Elemento privilegiato è il prodotto nel suo complesso e il brand ne diventa la sintesi.

Nella seconda, l'orientamento strategico è rivolto a puntualizzare il valore aggiunto fornito dal distributore (denominato appunto Added Value Distributor, abbreviato AVD) sia in termini di servizio professionale che di relazione privilegiata e performante.

Elemento distintivo è, quindi, la maggior utilità che rivenditore e consumatore finale trae dalla relazione con quello specifico distributore rispetto al ventaglio a disposizione.

Le due direttrici strategiche sembrano avere due focus ben distinti e difficilmente integrabili l'uno all'altro, quindi, appare necessario in primis decidere su quale vantaggio competitivo puntare per lo sviluppo del canale.

All'interno del canale competitivo, considerate le forze di rilievo in gioco, si avverte maggiormente la contrapposizione di visione e scelte strategiche tra produttore e distributore.

La conflittualità tra produttore e distributore è originata soprattutto per una differente focalizzazione delle scelte strategiche e di marketing al fine di cercare di ottenere un vantaggio competitivo che permetta a ciascuno di appropriarsi della maggior quota possibile di valore aggiunto.

Il produttore, infatti, punta a creare una forte *product brand identity* nel consumatore finale tale da stimolare il riacquisto e azioni di *up-selling*, vale a dire acquisto di prodotti più costosi e qualitativamente superiori.

Il distributore, invece, mira ad instaurare una relazione di lungo periodo con il consumatore finale e una fedeltà alla propria marca commerciale (*own brand loyalty*) con il rivenditore o l'installatore, attraverso l'erogazione di servizi aggiuntivi che incoraggino azioni di *cross selling*, appunto la vendita di prodotti e servizi accessori e complementari.

Gli elementi di vantaggio competitivo delle due strategie possono riassumersi nella tabella seguente:

Figura 3. – Product brand identity e AVD brand loyalty

<b>Product brand identity</b>	<b>AVD brand loyalty</b>
√ Qualità e affidabilità del prodotto	√ Riconoscibilità della marca del distributore sul territorio
√ Caratteristiche tecniche avanzate	√ Punto di riferimento nel proprio mercato ( <i>prime leader</i> )
√ Riconoscibilità del prodotto	√ Capillarità nel territorio servito e velocità nell'approvvigionamento
√ Senso di appartenenza ad un gruppo/tribù	√ Alta qualità dei servizi aggiuntivi offerti
√ Trasferibilità delle caratteristiche del brand da un prodotto ad un altro	√ Formazione tecnica e supporto pre e post sales
√ Identificazione di uno Status	√ Capacità di fornire soluzioni integrate maggiormente performanti o vantaggiose con mix di brand differenti

fonte: autore

Una strategia fondata sulla *product brand identity* si focalizza innanzitutto sul livello qualitativo e di affidabilità dei prodotti, in questo caso particolare attenzione viene posta sulle caratteristiche tecniche innovative che possano distinguere il prodotto da quello dei propri concorrenti.

Con tale strategia si mira alla riconoscibilità del marchio del prodotto e alla traslazione di alcune caratteristiche positive del prodotto stesso all'intero brand, allo scopo di permettere la trasferibilità di giudizi positivi tra un prodotto e l'altro dello stesso brand senza averlo prima provato. Mentalmente si innescano meccanismi del tipo: "se il prodotto X del brand Z che ho provato è altamente performante, allora il prodotto Y appartenente allo stesso brand sarà ugualmente molto valido".

Il brand di prodotto è poi oggetto di simbolismi tali da suscitare nei consumatori finali senso di appartenenza ad un gruppo per il solo fatto di possedere prodotti di determinati brand. Tali legami possono essere più o meno forti tanto da creare delle proprie e vere tribù.

Inoltre, determinate marche identificano ancora oggi un determinato status sociale. In passato tale fenomeno era prerogativa dei brand del lusso, mentre oggi è più generalizzato in quanto oltre alla volontà di manifestare elevate possibilità economiche, c'è anche il suo opposto, vale a dire dimostrare apertamente di non appartenerci.

Una strategia *own brand loyalty* focalizzata sulla marca del distributore punta, al contrario della precedente, sulla riconoscibilità del marchio del distributore all'interno del territorio di riferimento, indipendentemente dal prodotto fornito. Per fare ciò il distributore cercherà di rafforzare la propria posizione nel mercato in cui opera, di ottimizzare i servizi logistici offerti attraverso una maggiore capillarità e velocità nell'approvvigionamento, di migliorare e allargare il ventaglio dei servizi pre e post vendita ad alto valore aggiunto compresa la formazione e il supporto tecnico.

Ulteriore elemento distintivo da valorizzare è la propria conoscenza ed esperienza del settore. In tal senso il distributore può sfruttare la propria capacità di fornire soluzioni integrate maggiormente performanti o vantaggiose attraverso il mix di prodotti di brand differenti che meglio rispondano alle esigenze del consumatore finale in termini tecnici e nel contempo siano maggiormente competitive.

Per rafforzare il brand del distributore è, pertanto, necessario fornire al consumatore finale e al rivenditore delle ragioni “di valore” che rispondano alla domanda: “perché scegliere lui rispetto ad un altro?”

Appare evidente come alcuni dei punti di forza delle due visioni siano facilmente combinabili in una strategia unitaria, mentre altri possano creare alcune tensioni e quindi vadano sapientemente calibrati in un’ottica di ottimizzazione delle risorse del canale di vendita.

Come può il distributore aggiungere valore alla sua relazione di canale?

Il distributore ha una posizione stabile “a valle” a livello di catena del valore, nel senso che è vicino al cliente finale, interagisce frequentemente con lui anche direttamente acquisendo informazioni preziose per comprendere meglio i bisogni della domanda e avere la possibilità di fornire input preziosi alle aziende produttrici per la realizzazione di prodotti che forniscano un valore tangibile alla clientela.

Tutto ciò gli permette di avere un ruolo crescente nel canale di vendita aumentando di conseguenza il proprio peso nei confronti dei partner.

Per lo svolgimento delle proprie funzioni, al fine di ottenere un miglioramento delle performance all’interno del canale, il distributore deve possedere delle precise capacità. Per capacità intendiamo l’abilità delle imprese di combinare, sviluppare e utilizzare le proprie risorse allo scopo di creare vantaggio competitivo (Kaleka, 2002).

Sintetizzando il notevole contributo di K. Momeni e M. Martinsuo nel proprio articolo di ricerca concernente l’integrazione dei distributori nella consegna di sistemi complessi (K. Momeni, M. Martinsuo, 2019), le capacità che il distributore deve possedere per eccellere sono di tre tipi: capacità aziendali organizzative, capacità tecniche e capacità relazionali.

Le capacità aziendali organizzative si riferiscono a:

- la solidità finanziaria: è essenziale e può essere considerata come l’abilità di finanziare le vendite iniziali e la conseguente crescita, di fornire adeguate risorse per la promozione e la pubblicità, di mantenere un adeguato livello di stock di prodotti e pezzi di ricambio al fine di essere in grado di far fronte alle richieste del cliente;
- la reputazione: tale capacità definisce la posizione dell’azienda nella gestione del

business e il mantenimento della relazione con clienti, fornitori, comunità economica locale e competitor;

- l'abilità di gestione: è relativa alla qualità di gestione del team e la competenza operativa; aspetti importanti risultano essere la disponibilità di risorse e personale dedicati a specifici progetti e servizi, nonché le dotazioni informatiche in uso per la condivisione tempestiva delle informazioni raccolte;
- le dotazioni fisiche: consistono nelle moderne tecnologie e attrezzature richieste per lo svolgimento delle attività di distribuzione;
- l'esperienza di mercato: è considerata un'importante forza che permette al distributore di raccogliere rilevanti informazioni, ridurre l'incertezza e gestire meglio le risorse manageriali.

Le capacità tecniche includono:

- la capacità di prodotto: si riferisce alla conoscenza del prodotto e la fornitura di prodotti complementari e accessori;
- la capacità di marketing: generalmente include l'esperienza con clienti target, la presenza geografica e di mercato, la conoscenza della domanda e del settore di riferimento nel suo complesso, la forza vendite. Il distributore deve essere abile nell'approcciarsi al cliente giusto, creare interesse, negoziare e capire i suoi bisogni e richieste, identificare opportunità, e infine preparare un'adeguata e rispondente proposta. È quindi molto importante che sia capace di gestire la relazione con il cliente a 360°;
- la capacità logistica: si riferisce alla gestione dello stock e quindi legata allo svolgimento di tutte le attività connesse al trasferimento del prodotto dal produttore al cliente; include altresì l'abilità di controllare e ottimizzare i costi logistici connessi;
- la capacità di consegna: è un'altra determinante chiave di successo e si riferisce all'efficienza nella consegna, al servizio clienti e alla flessibilità di rispondere a richieste speciali del cliente attraverso la customizzazione del prodotto/servizio, alla capacità di fornire servizi aggiuntivi, tra i quali l'assemblaggio, la messa in servizio e l'installazione, il supporto tecnico, la manutenzione e riparazione, la fornitura di pezzi di ricambio e materiale di consumo;
- la capacità di innovazione e di sviluppo del prodotto: costituiscono l'abilità del distributore di aiutare il produttore con suggerimenti innovativi per i miglioramenti di prodotto; in ricerche precedenti sono stati identificati anch'essi

come fattori chiave di successo.

Le capacità relazionali influenzano i vantaggi competitivi dei distributori. Gli elementi principali sono:

- l'impegno: di investire nella relazione, di raggiungere il target minimo di vendite, di porre attenzione costante sul prodotto;
- la buona volontà: di condividere informazioni, di mantenere un sufficiente livello di prodotti a stock, di impegnarsi finanziariamente per le attività di marketing, di investire in formazione, di abbandonare le linee di prodotto concorrenti.

A livello relazionale risultano altresì importanti l'entusiasmo nel costruire una relazione a lungo termine, la grinta dimostrata dal distributore nella ricerca di nuovi ordini, l'acquisizione di contratti e la costruzione delle relazioni, la proattività nella definizione delle necessità di sviluppo al fine di dare risposte al mercato e la partecipazione alle sessioni di formazione organizzate dal produttore.

Le capacità elencate possono in parte svilupparsi ed emergere in modi e tempi differenti durante la relazione produttore-distributore.

Alcune sono da considerarsi fondamentali e non negoziabili per instaurare una relazione tra produttore e distributore e sono critiche nella scelta del distributore (ad es. capacità aziendali organizzative, capacità di marketing e capacità relazionali).

Altre, invece, possono essere acquisite nel corso della relazione, con l'apprendimento reciproco durante collaborazioni ripetitive, grazie all'approfondimento della conoscenza dei partner e all'incremento della fiducia tra questi (ad es. capacità di consegna, di innovazione e di sviluppo del prodotto, di integrazione dell'informazione condivisa).

Le partnership tra aziende sono mezzi importanti attraverso i quali le imprese imparano gli uni dagli altri per migliorare la propria competitività (Jiang, Bao, Xie e Gao, 2016; Li et al., 2011; Malhotra et al., 2005).

Il successo delle imprese dipende sempre di più dalla loro capacità di comprendere e prevedere con precisione i comportamenti dei clienti e i cambiamenti del mercato (Frazier, Maltz, Antia, & Rindfleisch, 2009; Hult, Ketchen, Cavusgil, & Calantone, 2006), e di trasformarsi da una produzione focalizzata a un modello di business orientato al consumatore (Bell, Giordano, & Putz, 2002).

Nella partnership tra produttore e distributore, i produttori possono acquisire efficacemente conoscenza del mercato, intesa come informazioni o know-how sul mercato del prodotto, attraverso le interazioni con i loro distributori.

Considerato che i distributori conoscono maggiormente i cambiamenti del mercato e le esigenze dei clienti rispetto ai produttori (Zhao, Flynn e Roth, 2007), i canali di distribuzione possono essere una fonte importante attraverso la quale un produttore apprende sul suo mercato (Frazier et al., 2009; Li, Liu, & Liu, 2011).

Prendendo spunto dal lavoro di Y. Li, V. Cui e H. Liu, di cui all'articolo di ricerca concernente la diade produttore-distributore (Y. Li et al., 2017), l'acquisizione di conoscenze interaziendali, tuttavia, è un'attività estremamente complessa e dipende da una varietà di fattori, quali le caratteristiche delle imprese partner (dimensioni, motivazione, conoscenza), la natura della conoscenza da acquisire e le caratteristiche idiosincratiche delle relazioni interaziendali (fiducia, allineamento degli obiettivi e investimenti specifici).

Gli investimenti specifici (SI) generalmente si riferiscono a "investimenti durevoli che sono intrapresi in supporto di particolari operazioni, i cui costi opportunità sono molto più bassi di qualsiasi altro uso alternativo o per utenti alternativi nel caso in cui la transazione originale venga terminata prematuramente" (Williamson, 1985).

Caratteristica principale degli investimenti specifici è, quindi, la loro non riutilizzabilità in contesti e relazioni differenti, se non con adattamenti e una perdita importante del loro valore.

Gli investimenti specifici realizzati da produttori e distributori possono aiutare i produttori ad acquisire una maggiore conoscenza del mercato stabilendo importanti meccanismi di comunicazione e aumentando la motivazione affinché i distributori e i produttori condividano o apprendano conoscenze (Palmatier, Dant e Grewal, 2007).

In particolare, gli investimenti specifici dei distributori sono rivolti allo sviluppo di infrastrutture che favoriscano il trasferimento di conoscenze tra imprese, migliorino i rapporti collaborativi e permettano ai produttori di realizzare prodotti maggiormente rispondenti ai bisogni espressi della clientela. Tali investimenti si concretizzano in piattaforme di comunicazione o in sistemi informatici avanzati oppure in uffici di collegamento.

Gli investimenti specifici dei produttori sono focalizzati su attrezzature, personale e formazione a disposizione dei distributori per acquisire conoscenze specifiche. Tali investimenti aiutano a creare canali di comunicazione efficienti massimizzando l'investimento e migliorando le prestazioni.

## Il ruolo della conoscenza per il miglioramento della competitività

Quando i distributori e i produttori coordinano i loro investimenti specifici, possono largamente aumentare l'efficienza della condivisione della conoscenza e massimizzare la propria capacità di assorbimento.

La capacità di assorbimento è definita come la capacità delle imprese di identificare, valutare e assimilare la conoscenza da fonti esterne (Cohen & Levinthal, 1990). È importante in quanto espande la base di conoscenza aziendale rendendo capace l'impresa di acquisire nuove informazioni di valore attraverso le relazioni esterne per poi applicarle a scopi commerciali. È fortemente associata alle innovazioni di successo e accresce con l'esperienza nella risoluzione dei problemi incontrati nei processi di innovazione.

Maggiore è la capacità di assorbimento di un'impresa, più sarà in grado di riconoscere le opportunità e catturare la conoscenza dall'esterno (Uzzi & Lancaster, 2003; Zhang, Li, Li, & Zhou, 2010), rendendo più efficienti gli investimenti specifici bilaterali.

La capacità di assorbimento, così come la capacità di apprendimento, è un fattore critico per l'innovazione e la competitività aziendale.

La conoscenza è, infatti, un elemento di massima importanza per qualsiasi azienda che spera di sostenere un vantaggio competitivo, una risorsa vitale per lo sviluppo di un qualsiasi processo complessivamente innovativo.

Sintetizzando il significativo contributo di M. Hernández-Espallardo et al. sul ruolo della conoscenza nelle relazioni interaziendali con i distributori (M. Hernández-Espallardo et al., 2011), il canale di distribuzione acquisisce grande rilevanza come una fonte esterna di innovazione per le aziende produttrici soprattutto nei settori orientati alla domanda, nei quali la conoscenza del mercato e del suo andamento sono elementi centrali nelle loro innovazioni.

I distributori partecipano attivamente non solo alle iniziative che portano a efficienze operative attraverso l'espansione delle innovazioni di processo ma anche ai programmi di innovazione di prodotto delle aziende produttrici con lo scopo di ottenere prodotti che meglio rispondano alla strategia dei distributori e alla domanda del cliente finale. Nelle relazioni interaziendali, l'acquisizione di conoscenze dai distributori si riferisce alla misura in cui un'organizzazione acquisisce conoscenza dai suoi distributori, la diffonde internamente e la utilizza per il cambiamento organizzativo.

Tale conoscenza è acquisita come risultato di un processo di

- adattamento ai cambiamenti ambientali nei mercati in cui il distributore opera,
- adeguamento delle visioni su come comprendere l'ambiente e intraprendere azioni conseguenti, e/o
- sviluppo di una base di conoscenze sulle attività in cui si è coinvolti, i suoi risultati e la loro adeguatezza (Lukas et al., 1996).

Grazie alla vicinanza dei distributori al mercato, essi possono offrire ai produttori una descrizione più accurata delle esigenze e delle dinamiche attuali del consumatore finale, nonché fornire informazioni di mercato sui concorrenti e gli altri elementi che potrebbero influenzare il successo dei produttori sul mercato (Hernandez-Espallardo e Arcas-Lario, 2003).

L'acquisizione di conoscenza sostanziale relativa a prodotti, tecnologia e mercati è solo uno dei tipi di conoscenza che il produttore può e deve acquisire dai distributori.

Infatti, man mano che la relazione evolve il produttore deve imparare a collaborare con il distributore al fine di sviluppare una base di conoscenza sovrapposta, aumentare la fiducia interpersonale e migliorare la trasparenza e la condivisione delle conoscenze.

Imparare a collaborare si riferisce all'adeguamento dei processi e delle strutture di collaborazione nel mentre la relazione progredisce (Ring e Van De Ven, 1994), all'apprendimento graduale delle strutture organizzative e degli stili decisionali interni del distributore (Mayer e Argires, 2004). Ciò include la conoscenza dei suoi scopi e i processi di collaborazione, la sua lingua, cultura, tradizioni, i suoi punti di forza (o punti deboli) distintivi, le sue risorse e l'ambiente interno ed esterno (Hibbert e Huxham, 2005).

Come spiega M. Hernández-Espallardo et al. nell'articolo di ricerca sopracitato, imparare a collaborare è un fattore particolarmente importante per le innovazioni basate sull'esplorazione, vale a dire le innovazioni che derivano dallo sviluppo di nuove tecnologie, prodotti o servizi che potrebbero rendere obsoleti o non competitivi quelli esistenti. Per questo tipo di innovazione un'efficace collaborazione con i distributori gioca un ruolo di primo piano in quanto:

- aumenta il potenziale di combinazioni innovative grazie all'ampiezza e alla profondità delle conoscenze specifiche a disposizione dell'impresa,
- aumenta la velocità di sviluppo del prodotto in quanto riduce i cicli di sviluppo,
- aumenta la disponibilità del produttore a sviluppare nuovi prodotti o processi a vantaggio dei propri distributori proprio grazie alla relazione instauratasi.

Infine, è necessario che il produttore acquisisca una conoscenza sulla gestione dei distributori ovvero accresca le proprie capacità di gestione dei rapporti commerciali attraverso l'accumulo di esperienza nella formazione e nello sviluppo di relazioni collaborative a lungo termine, che permetta il trasferimento di esperienze collaborative all'interno e all'esterno della relazione stessa.

Più in generale, la conoscenza del produttore sulla gestione dei distributori viene determinata dalla quantità e dalla profondità delle reti di relazione dell'impresa, dall'uso di metodi di valutazione delle prestazioni delle relazioni, dalla formazione sui temi della relazione collaborativa e dalla presenza di specialisti (es. key account, trade manager, category manager) (Draulans et al., 2003).

È quindi una capacità organizzativa che si traduce in miglioramento delle prestazioni nelle molteplici attività e processi coinvolti nel rapporto che il produttore intrattiene con ogni specifico distributore.

Da un lato, la conoscenza della gestione dei distributori è una conoscenza generale accumulata che è applicabile in una gamma piuttosto ampia di rapporti di collaborazione.

D'altra parte, imparare a collaborare riguarda la comprensione delle particolari situazioni collaborative e, quindi, attinge alla conoscenza della gestione dei distributori negli aspetti personalizzanti e circostanziali della particolare situazione.

L'effetto della conoscenza esterna può avere impatti significativi sulle prestazioni nella misura in cui tale conoscenza non è solo acquisita ma viene applicata per sostenere prodotti o processi nuovi e migliorati sostenendo quindi l'innovazione.

#### Alcuni fattori positivi per la gestione della conflittualità di canale

In generale, la conflittualità all'interno del canale deve essere gestita in modo tale da ottimizzare le performance complessive, valutando innanzitutto se è meglio cercare di eliminarla o se, al contrario, una certa vivacità nei rapporti può avere dei connotati positivi per il business.

Per conflitto di canale, innanzitutto, s'intende "una situazione in cui un membro del canale percepisce che un altro soggetto dello stesso canale è coinvolto in comportamenti atti ad evitargli o impedirgli di raggiungere i propri obiettivi" (Stern & El-Ansary, 1977, p.283).

Sintetizzando il pensiero di Dhotre M., 2009, il conflitto è un fenomeno naturale. Le interdipendenze dei membri del canale portano inevitabilmente a qualche conflitto di canale che non è possibile eliminare completamente.

Precedenti studi e ricerche hanno analizzato tale problematica individuando due differenti fenomeni di conflitto di canale: uno funzionale e uno disfunzionale.

Il conflitto di attività, come fenomeno funzionale, può promuovere l'efficienza del canale, stimolare l'innovazione e scoraggiare i membri del canale dal diventare compiacenti.

Il conflitto emotivo, di tipo disfunzionale, invece, può ridurre l'efficienza del canale e avere un'influenza negativa sulla performance.

Tale ambivalenza del conflitto ha, pertanto, stimolato la comprensione di come gestire efficacemente i conflitti di canale.

Secondo quanto indicato da K.-H. Chang, D.F. Gotcher nel proprio articolo di ricerca relativo all'apprendimento del coordinamento dei conflitti dal punto di vista del distributore (K.-H. Chang, D.F. Gotcher, 2010, pp. 287-297), il conflitto, di per sé, è potenzialmente un processo positivo di apprendimento e di gestione delle conoscenze nelle relazioni inter-organizzative e l'esame della risoluzione dei conflitti dovrebbe passare dalla prospettiva di eliminazione dei conflitti verso una prospettiva di apprendimento del conflitto nelle relazioni del canale distributivo.

Attraverso l'apprendimento dei conflitti, infatti, i membri del canale possono ascoltare reciprocamente le opinioni del partner, scambiarsi informazioni, analizzare e discutere congiuntamente come risolvere i problemi originati dal conflitto, modificare attività e processi nonché creare routine in modo da considerare i bisogni e gli obiettivi del partner nell'ottica di sviluppo di una memoria di conoscenza specifica della relazione.

Si sviluppa, quindi, l'apprendimento del coordinamento dei conflitti (CCL), un meccanismo efficace di co-apprendimento dei conflitti che porta a capacità migliorate, che a loro volta possono incrementare il valore co-creato nella relazione di canale.

Secondo tale visione il conflitto stimola la conoscenza reciproca, rafforza e migliora le relazioni del canale e può diventare una fonte di vantaggio competitivo, la ragione scatenante di una massimizzazione delle performance sia in termini di efficacia che di efficienza di creazione di valore congiunto.

Per fare questo è necessaria una cooperazione all'interno del canale con la quale i singoli membri lavorano insieme per i loro vantaggi reciproci, tenendo conto della loro interdipendenza e delle aspettative reciproche come indicato nel lavoro di Dhotre M., 2009.

La cooperazione aiuta a migliorare la redditività per ciascun membro del canale, mentre, al contrario, una cattiva condotta, pratiche scorrette e atteggiamenti opportunistici di un membro possono distruggere l'intero canale.

Un atteggiamento positivo verso la conflittualità tra brand di prodotto e marca del distributore può portare, attraverso l'apprendimento del coordinamento del conflitto e la cooperazione, ad un miglioramento di alcuni aspetti gestionali ed organizzativi tra i soggetti e alla creazione di un maggiore co-valore all'interno del canale di vendita.

Una relazione consolidata tra produttore e distributore permette sicuramente di limitare la conflittualità all'interno del canale di vendita e può portare ad un'alleanza strategica nella quale il legame fornitore-distributore è molto stretto.

L'alleanza strategica è solitamente regolamentata da un contratto di esclusività territoriale e caratterizzata da un'integrazione dei sistemi informativi tra le due aziende che consente l'accesso diretto alle informazioni con uno scambio tempestivo (addirittura in tempo reale se c'è condivisione dei sistemi informatici e dei dati ivi raccolti), nonché da un coinvolgimento nella programmazione delle attività di marketing, nella pianificazione della promozione vendite, nella ricerca e nello sviluppo di miglioramenti di prodotto.

Una relazione così forte permette al distributore di ottimizzare risorse e processi attraverso:

- una rifocalizzazione sulle competenze core,
- un miglioramento nella pianificazione finanziaria,
- una maggiore flessibilità nei prezzi.

Una distribuzione esclusiva fornisce leve di prodotto e permette a ciascun membro del canale di esaminare le dinamiche del mercato nel suo complesso e di concentrarsi sulle competenze fondamentali, servendo proattivamente i clienti e non sforzandosi di reagire alle mosse dei competitor.

Inoltre, avere una pianificazione strategica condivisa permette di formulare un budget annuale non solo delle vendite, ma anche delle spese promozionali razionalizzando al meglio le risorse disponibili con un minimo di progettualità.

Infine, un contratto di esclusività territoriale fornisce maggiori possibilità di flessibilità sia in termini di prezzo dei prodotti, con possibilità di influire e proporre campagne promozionali ad hoc e targettizzate per la clientela di riferimento, sia in termini di

consegne ai rivenditori, avendo corsie preferenziali nell'organizzazione dei trasporti (anche con possibilità di trasferimenti diretti produttori-dettagliante).

La possibilità del distributore di offrire soluzioni vantaggiose ed esclusive al mercato di riferimento limita l'accessibilità di venditori esterni al canale di vendita riducendo conseguentemente la competizione e quindi la variabilità dei prezzi. Tutto ciò porta dei benefici tangibili lungo tutta la catena di valore ricompensando i vari attori dell'impegno e degli investimenti profusi nel costruire una relazione solida.

Infatti, l'abilità strategica aziendale di sviluppare relazioni consolidate ed alleanze strategiche creano un fenomeno socialmente complesso difficile e costoso da imitare con conseguente creazione di valore all'interno del canale.

Tale fenomeno può essere identificato come uno scambio relazionale, caratterizzato da scambi nel tempo, fiducia tra i partner, pianificazione condivisa, risultati di soddisfazione sociale e altri non economici.

I requisiti dello scambio relazionale sono appunto una relazione continuativa, investimenti reciproci idiosincratici e risultati sia di tipo economico che non economico. I benefici e i rischi sono condivisi, il sistema di comunicazione comune ed ai risultati di creazione e trasferimento di valore si uniscono quelli di soddisfazione relazionale che incrementano la fiducia e l'impegno.

Tutto ciò rafforza ulteriormente il legame relazionale creatosi riducendo la competitività e permettendo un maggior orientamento verso il cliente in un circolo virtuoso che porta ad un vantaggio competitivo incrementale.

Non sempre però è possibile arrivare ad una situazione così idilliaca; tenuto conto, infatti, degli odierni mercati sempre più competitivi e volatili, molti distributori sono motivati a esplorare opportunità di relazione al di là di quelle con i loro fornitori storici (Sa Vinhas & Heide, 2015) al fine di ricercare nuove opportunità di fornitura per l'ampliamento del proprio business.

Ad esempio, nei casi in cui un unico fornitore non possa soddisfare le esigenze di più segmenti di clientela, i distributori devono considerare di esplorare nuovi fornitori per accedere alle risorse e alla conoscenza di cui hanno bisogno per rimanere competitivi.

La ricerca di nuovi partner di scambio comporta dei potenziali rischi per le possibili ricadute negative sulla relazione con il fornitore consolidato, come ben spiega S.Y. Tse et al. nel proprio lavoro focalizzato sugli effetti dell'impegno nella relazione del

distributore e dell'esplorazione nell'opportunismo (S.Y. Tse et al., 2019) di cui si riassumono di seguito i contributi di maggior rilievo.

Possono infatti innescarsi comportamenti opportunistici da parte del distributore in quanto quando i distributori esplorano fornitori alternativi, raccolgono informazioni che gli consentano di acquisire potenzialmente migliori condizioni contrattuali sul mercato, generando un'asimmetria informativa tra distributori e fornitori. I distributori possono utilizzare il loro vantaggio informativo per sottrarsi alle responsabilità, ridurre l'allocazione delle risorse e gli sforzi, o addirittura violare segretamente norme contrattuali o relazionali. L'esplorazione delle relazioni consente ai distributori di scoprire offerte alternative disponibili sul mercato e riduce il costo di transazione per il passaggio a nuovi fornitori.

L'opportunismo riflette la ricerca di massimizzazione dell'interesse personale con astuzia, a scapito dell'altra parte, enfatizza i guadagni a breve termine ed è una scelta comportamentale che contraddice un forte impegno relazionale.

Al contrario, in un contesto di relazione di canale, l'impegno relazionale è uno degli elementi fondamentali, che riduce gli atteggiamenti opportunistici e valorizza i benefici a lungo termine e congiunti tra partner di scambio.

L'opportunismo dipende poi dal tipo e dal grado dell'incertezza e dalle caratteristiche della rete di distributori in cui risiede la relazione di scambio focale.

L'incertezza può essere di tipo comportamentale o ambientale.

L'incertezza comportamentale si riferisce alla misura in cui una parte non può effettivamente osservare o valutare l'attività di un'altra parte, mentre l'incertezza ambientale si riferisce all'imprevedibilità dei cambiamenti che si verificano negli ambienti esterni (es. l'incertezza del mercato della domanda o l'imprevedibilità nella composizione e nelle preferenze dei clienti a valle), comporta costi di transazione di gestione di nuove relazioni più elevati e amplifica i rischi associati all'abbandono dell'esistente.

Un'elevata incertezza comportamentale favorisce l'opportunismo a causa dell'asimmetria informativa e alle difficoltà nel monitoraggio, mentre, al contrario, un'alta incertezza ambientale induce le parti di scambio a lavorare a stretto contatto adattandosi congiuntamente ai cambiamenti esterni al fine di ridurre i rischi, pertanto diminuisce gli atteggiamenti opportunistici.

Per quanto riguarda le caratteristiche a livello di reti distinguiamo il grado di densità e di centralità della rete.

La densità della rete si riferisce al grado di interconnessione tra varie imprese, più è elevata maggiore sarà la condivisione delle informazioni, la fiducia e la reciprocità tra i membri appartenenti alla rete. In un contesto di relazione di canale, la densità di rete rafforza l'impatto positivo dell'esplorazione delle relazioni e favorisce i comportamenti opportunistici.

La centralità della rete si riferisce alla forza della posizione di un distributore nella rete di distribuzione e riflette la capacità che possiede un distributore focale di ottenere supporto dai suoi pari nella rete, influenzandone i comportamenti. Il distributore con posizione centrale può godere di una migliore qualità delle relazioni ed essere soddisfatto maggiormente delle relazioni esistenti, rendendo meno probabile che agisca in modo opportunistico considerate anche le conseguenze negative che avrebbe se fosse scoperto.

Fornitori e distributori agiranno sempre più sia come cooperatori che come concorrenti considerato che una rete ampliata di fornitori storici e alternativi consentono ai distributori di acquisire informazioni, facilitare l'apprendimento, rafforzare la flessibilità e l'adattamento, e quindi sostenere la competitività.

Al fine di evitare comportamenti opportunistici i fornitori dovrebbero rafforzare i propri legami relazionali nonché applicare adeguati meccanismi di controllo dell'opportunismo, quali monitoraggio o incentivi.

Tra gli incentivi possibili, i fornitori utilizzano comunemente nella gestione delle relazioni B2B i premi di canale.

I premi di canale rappresentano un'importante strategia di *governance* a lungo termine, frequentemente utilizzata dai fornitori per incentivare i loro distributori che raggiungono specifici target o standard e/o motivare gli altri a perseguire simili livelli di successo.

Come spiegato da F. Zeng et al nell'articolo di ricerca "*The dark side of channel rewards for observer distributors: a social comparison perspective*" (F. Zeng et al , 2021), i premi di canale possiedono effetti positivi come il rafforzamento della cooperazione del distributore, la riduzione dei conflitti di canale e il miglioramento della soddisfazione dei partners nella relazione di canale, ma in alcuni casi possono essere inefficaci o persino avere effetti negativi, soprattutto tra i distributori che non risultano premiati, con conseguente calo della motivazione, aumento dei contrasti, disaffezione e comportamenti opportunistici che danneggiano l'intera rete distributiva.

L'innalzamento del confronto aumenta la competizione e, considerato che il distributore compete con i propri pari all'interno del canale specialmente per le risorse e i profitti, se non ricompensato può tentare di colmare il divario in due differenti modi: attraverso l'obbedienza positiva con il fornitore, al fine del rafforzamento della propria posizione all'interno del network e l'ottenimento di ricompense future; oppure, può adottare speculazioni negative, comportamenti opportunistici, sabotaggi nei confronti dei distributori premiati, la riduzione del proprio sforzo o direttamente danneggiando la rete distributiva al fine di ridurre la produttività dei propri competitor.

I premi possono distorcere lo sforzo dei riceventi, promuovere l'abbandono e persino portare ad un "effetto di riserva".

L'effetto dei premi di iniziativa dei fornitori può essere condizionato dal tipo di premio vale a dire se basato sui risultati o sul processo.

Un premio basato sui risultati compara i risultati economici dei distributori rispetto agli obiettivi prefissati o a benchmark ed è solitamente utilizzato dai fornitori allo scopo di mantenere allineati gli obiettivi di entrambe le parti, di incoraggiare i distributori a raggiungere risultati significativi e prevenire che i distributori evitino le responsabilità. Tale approccio riduce i conflitti di interesse, e quindi porta i distributori non premiati a comportarsi in maniera meno competitiva a ciascun livello di premialità.

Al contrario, i premi basati sul processo si focalizzano sulle pratiche di marketing quotidiane e sulle procedure comportamentali, includendo le procedure di vendita, le pratiche promozionali, i servizi a valore aggiunto e così via. I giudizi vengono considerati maggiormente soggettivi e quindi i distributori non premiati possono sentire di essere stati trattati ingiustamente o persino discriminati. Questo aumenta l'ostilità tra i distributori e intensifica la competizione all'interno del canale.



## Capitolo 2 – I servizi pre e after sales: opportunità per accrescere il profit e la customer satisfaction

L'ambiente economico odierno è estremamente dinamico e le aziende devono adottare la giusta combinazione di strategie per attrarre, trattenere e mantenere i clienti.

I servizi pre e post vendita hanno acquisito una rilevanza strategica per il loro contributo alla redditività aziendale, alla fidelizzazione dei clienti e allo sviluppo del prodotto costituendo un importante vantaggio competitivo sia per le imprese manifatturiere che per i distributori.

Nel corso del ciclo di vita del prodotto, i servizi post-vendita e i pezzi di ricambio possono generare più di tre volte il fatturato dell'acquisto originale (Wise e Baumgartner, 1999).

Inoltre, considerato che i servizi, in particolar modo quelli post vendita, si rivolgono principalmente alla base clienti già acquisita (i cosiddetti clienti di ritorno) gli sforzi di marketing e l'impegno nella costruzione di relazioni sono decisamente minori, ed anzi permettono il rafforzamento del legame con il cliente svolgendo quindi un ruolo fondamentale come mezzo per raggiungere la soddisfazione del cliente, la fidelizzazione ed il riacquisto.

### I servizi pre e post sales: le tipologie e i drivers per la loro configurazione

I servizi aggiuntivi che le imprese manifatturiere o i distributori possono fornire alla clientela si distinguono innanzitutto in due tipologie: servizi pre sales e servizi after sales.

Com'è facile intuire i servizi pre sales sono effettuati prima della conclusione della vendita del prodotto a cui si riferiscono e sono principalmente focalizzati sulla progettazione del sistema integrato di prodotti oggetto della successiva vendita e/o la customizzazione per personalizzare le funzionalità del prodotto al fine di soddisfare le esigenze del cliente. Altro importante servizio pre sales è relativo al customer care per la fornitura delle informazioni tecnico-commerciali relative ai prodotti e alla gestione del potenziale cliente nelle fasi antecedenti l'ordine e/o l'acquisto.

Elemento fondamentale dei servizi pre sales è l'interazione con il cliente e la co-creazione della soluzione maggiormente soddisfacente. I servizi pre sales sono un'importante occasione di acquisizione di informazioni dal cliente concernenti le sue

esigenze e le sue aspettative anche non espresse; è infatti con l'interazione ripetuta che si riesce ad instaurare una relazione di fiducia che consenta un approfondimento della desiderata e di sentirsi liberi di esprimersi.

La co-creazione permette uno scambio di conoscenze tra i diversi soggetti con possibili vantaggi per entrambe le parti. La relazione che viene a crearsi tra produttore o distributore e cliente può portare un vantaggio competitivo in quanto un cliente soddisfatto dalla fase preliminare attraverso servizi pre sales di qualità è maggiormente propenso a continuare la relazione ed è incentivato all'acquisto del prodotto o della soluzione proposta e risulta meno sensibile al prezzo.

I servizi after sales ricomprendono tutte le attività effettuate successivamente all'acquisto di un prodotto dedicate a supportare i clienti nell'utilizzo dello stesso e nello smaltimento del prodotto obsoleto. Prendendo spunto dal lavoro di N. Saccani et al. sulla configurazione della catena di fornitura dei servizi post vendita (N. Saccani et al., 2007), si possono raggruppare in tre macro categorie:

- l'assistenza tecnica sul campo, che comprende l'installazione e la messa in servizio del prodotto/sistema, la riparazione sia in garanzia che fuori garanzia, la manutenzione periodica, l'assistenza tecnica e l'eventuale smaltimento del prodotto obsoleto;
- la distribuzione dei pezzi di ricambio, che include la gestione delle scorte, la consegna dei pezzi di ricambio, i flussi da e verso il cliente, la gestione degli ordini dei clienti relativi a tali pezzi di ricambio;
- il customer care, inteso come la fornitura di informazioni e servizi tecnici e commerciali, come la registrazione del prodotto, l'estensione della garanzia e la gestione dei reclami degli utenti finali.

I servizi pre e post vendita possono essere svolti totalmente internamente o con diversi gradi di esternalizzazione in base alla valutazione del vantaggio competitivo derivante dalle singole attività, dalle caratteristiche del prodotto a cui si riferiscono e dei singoli servizi da erogare, dalle strategie aziendali e da quanto il servizio venga considerato critico per la soddisfazione del cliente.

È necessario quindi effettuare un'analisi dei fattori che influenzano la scelta della configurazione della catena di fornitura dei servizi e adottare la soluzione migliore per ciascuna singola realtà ottimizzando il *trade-off* tra costo e prestazione del servizio.

I diversi *drivers* che influenzano la configurazione della *supply chain* dei servizi sono:

1. la configurazione del canale di vendita,

2. le caratteristiche del prodotto (sostituibilità, complessità e ciclo di vita),
3. le caratteristiche del servizio (intensità, grado di controllo interno necessario e personalizzazione),
4. la strategia post vendita dell'impresa (focus sulla differenziazione, sulla qualità o sul costo del servizio) e
5. la filiera distributiva del prodotto (canali distributivi esistenti e costi di creazione di una distribuzione diretta).

#### Configurazione del canale di vendita

Per quanto riguarda la configurazione del canale di vendita le scelte possibili sono le tre seguenti:

- integrazione verticale,
- centralizzazione,
- disaccoppiamento delle attività.

L'integrazione verticale mira ad effettuare la maggior parte delle attività internamente attraverso una propria struttura organizzativa. Oggigiorno però c'è la tendenza di esternalizzare le attività considerate meno profittevoli al fine di permettere all'impresa di concentrarsi sulle competenze chiave, critiche per la soddisfazione del cliente e a più alta marginalità.

La centralizzazione riguarda la concentrazione di alcune attività che coprono una regione sempre più ampia al fine di sfruttare economie di scala nella gestione dei costi e di diminuire il capitale vincolato e i costi duplicati.

È molto comune nella gestione delle scorte e dello stoccaggio delle merci in quanto la concentrazione consente di diminuire il livello minimo di merci da tenere a magazzino. Per una scelta del grado di centralizzazione coerente con gli obiettivi strategici aziendali oltre ai risparmi nei costi di funzionamento va considerato il livello delle prestazioni di servizio ottenibili in termini di tempo di risposta, di co-partecipazione del cliente, di accessibilità geografica, ecc., tenuto conto che per i servizi la vicinanza alla clientela è un aspetto critico.

Il disaccoppiamento delle attività, infine, è inteso come il processo in cui le attività da svolgere per l'effettuazione di un servizio sono organizzativamente e fisicamente scomposte e separate. In tale modo, le attività degli ordini del cliente "a valle" del punto di disaccoppiamento vengono eseguite dopo che l'ordine del cliente è stato ricevuto, mentre le attività "a monte" vengono eseguite prima, in un momento antecedente e quindi con un certo grado di incertezza rispetto all'azione futura del cliente. Le due serie

di attività vengono, quindi, disgiunte e i prodotti relativi (es. pezzi di ricambio) stoccati subito prima del punto di disaccoppiamento. Questo consente una pianificazione precisa delle attività svolte “a monte” lasciando invece non programmabili solo quelle “a valle”, migliorando conseguentemente i tempi di risposta alle richieste del cliente.

#### Caratteristiche del prodotto

Le caratteristiche intrinseche del prodotto oggetto di vendita condizionano la progettazione dei servizi post vendita in quanto incidono sulla redditività ottenibile. Infatti, in presenza di un prodotto relativamente standard e maturo, facilmente sostituibile, con un rapporto costo di sostituzione-riparazione medio-basso, la marginalità dei servizi è sicuramente bassa e quindi la strategia aziendale sarà principalmente focalizzata sulla riduzione dei costi fissi di esecuzione del servizio cercando di mantenere la vicinanza dei clienti. L'orientamento sarà quindi volto all'esternalizzazione delle attività di servizio e al decentramento territoriale, magari attraverso una rete strutturata di centri di assistenza multimarca.

Al contrario per un prodotto esclusivo, difficilmente sostituibile, ad alto valore aggiunto, l'impresa sarà maggiormente orientata all'integrazione verticale al fine di incorporare al proprio interno il profit aggiuntivo derivante dai servizi post vendita.

Altra caratteristica del prodotto che influenza la scelta è la trasportabilità a basso costo in quanto prodotti voluminosi sono preferibilmente riparati in loco o in centri di riparazione locali con strutturazione di una rete di assistenza a più livelli in base alle problematiche da gestire.

#### Caratteristiche del servizio

Come per le caratteristiche del prodotto anche le caratteristiche intrinseche al servizio da svolgere incidono sulla scelta dell'organizzazione della catena di fornitura dei servizi. Per quanto concerne i servizi pre sales, considerata l'importanza che possono avere sull'influencare le successive scelte del cliente, essi sono solitamente svolti dall'organizzazione internamente proprio per avere la possibilità di instaurare una relazione con il cliente riuscendo a condizionarne le decisioni.

Per quanto riguarda, invece, i servizi after sales le scelte di configurazione possono essere molteplici.

Per attività di servizi standard e semplici la scelta ricadrà sull'esternalizzazione del servizio ad aziende che consentano punti di contatto locali con i clienti, mentre per l'effettuazione di servizi complessi, che richiedono formazione e/o attrezzature specifiche, incentrati sull'importanza del livello di qualità, la valutazione sarà più incline

all'integrazione verticale al fine di consentire un maggiore controllo interno e al disaccoppiamento delle attività allo scopo della riduzione dei tempi di risposta. I volumi o l'intensità del servizio nel tempo impattano sulle scelte di configurazione. Ad esempio, i prodotti maturi tendono ad avere una maggiore affidabilità, quindi richiedono bassi volumi di servizio e solitamente risultano essere prodotti ad alta sostituibilità e alta diffusione tra i clienti finali, mentre quelli maggiormente innovativi nelle prime fasi di vendita possono risultare più problematici e necessitare di competenze tecniche maggiori per la riparazione.

#### Strategia post vendita dell'impresa

L'orientamento della strategia dell'impresa influenza molto la configurazione dei servizi post vendita.

Infatti, la varietà e la personalizzazione dell'offerta dei servizi che l'azienda intende proporre alla propria clientela, il grado di contatto con il cliente che vuole mantenere, la focalizzazione sulla qualità del servizio e la volontà di differenziazione del marchio condizionano il modo in cui la catena di fornitura dei servizi debba essere organizzata al fine del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Se la qualità del servizio è considerata una priorità strategica, l'azienda si orienta verso l'*insourcing*, come pure nel caso si voglia sostenere l'immagine del marchio, la soddisfazione e la fidelizzazione a lungo termine del cliente, mentre verranno esternalizzate solo le attività a minor valore aggiunto (es. magazzinaggio, riparazioni in garanzia e call center centralizzato di primo livello).

La volontà di garantire vicinanza al cliente per i prodotti che necessitano di assistenza in loco, portano invece le società a decentralizzare l'esecuzione delle attività.

#### Filiera distributiva del prodotto

La filiera distributiva del prodotto influenza l'organizzazione dei servizi post vendita in quanto deve essere efficiente in termini di tempi di risposta, ad esempio per la fornitura dei pezzi di ricambio, deve avere le conoscenze e le capacità tecniche necessarie nel caso di assistenza tecnica e riparazione, può essere di supporto o gestire totalmente le attività di customer care in considerazione della vicinanza anche culturale che i distributori hanno con i clienti finali.

L'impresa manifatturiera per internalizzare, e quindi sostenere i costi fissi derivanti, deve valutare:

- il livello di competenze specifiche richieste dal servizio,
- l'importanza strategica del servizio per il raggiungimento degli obiettivi aziendali,

- la possibilità di centralizzazione delle attività al fine di ottenere economie di scala.

Per le attività di servizio dov'è richiesta la decentralizzazione è preferibile l'esternalizzazione e quindi l'utilizzo della filiera distributiva in quanto maggiormente efficiente.

In altri casi, si utilizza il disaccoppiamento delle attività per ottimizzare l'utilizzo delle risorse in servizi complessi o come modo per ridurre il tempo di risposta. In tale fattispecie le attività possono essere in parte svolte internamente (fino al punto del disaccoppiamento) scegliendo di esternalizzare solo quelle a valle del punto di disaccoppiamento.

Non esiste una scelta migliore delle altre per configurare una filiera di servizi post vendita, ma piuttosto vanno valutati con attenzione i fattori che influenzano tale scelta tenuto conto della priorità strategica e degli obiettivi conseguenti da raggiungere.

#### [Le principali sfide nella gestione operativa dei servizi pre e after sales](#)

L'importanza strategica dei servizi pre e post vendita fa sì che gli stessi incidano significativamente nella configurazione fisica e organizzativa aziendale e della rete logistica globale.

C.G.S. Rebelo et al., nel proprio articolo relativo ai servizi post vendita quali fattori chiave per il miglioramento della profittabilità e la soddisfazione del cliente (C.G.S. Rebelo et al., 2021), evidenzia come i servizi post vendita, in particolare, sono parte fondamentale del mix di servizi accessori ai prodotti, la cui qualità di servizio incide sulla soddisfazione del cliente e sulle conseguenti intenzioni comportamentali dello stesso. Ciò fa sì che i servizi post vendita abbiano conseguenze sull'offerta aziendale complessiva divenendo responsabili, in alcuni casi, della maggior parte del profitto aziendale.

Oltre alla redditività, i servizi post vendita rispetto ai prodotti principali hanno diversi altri vantaggi quali il basso impatto dei cicli finanziari, un effetto positivo sul fatturato aziendale e sul trend di vendita del prodotto grazie a contratti duraturi che diano una maggiore certezza di entrate durante tutto il ciclo di vita del prodotto, il rafforzamento della relazione con il cliente con conseguente fidelizzazione, un vantaggio competitivo che permetta all'azienda di differenziare maggiormente rispetto ai propri competitor l'offerta complessiva rendendola più completa e attraente per il cliente.

Per un miglioramento continuo dei servizi che consenta all'azienda di rimanere competitiva, è necessario analizzare l'attuale processo post vendita per identificare le

problematiche connesse alla strutturazione e alla gestione operativa dei servizi pre e post sales, nonché le possibili opportunità da implementare per un'ottimizzazione complessiva.

I fattori chiavi da tenere in considerazione nella gestione operativa dei servizi post vendita sono:

- il livello qualitativo del servizio e la definizione dei prezzi: è necessario puntare ad un ottimo servizio a prezzi competitivi sia per la gestione delle problematiche che per la fornitura dei pezzi di ricambio. È necessario sviluppare una strategia di prezzo cercando anche di standardizzare i prezzi e i margini di profitto dei principali servizi e dei pezzi di ricambio (limitando le offerte ad hoc), che possa essere vantaggiosa sia per il fornitore che per il cliente;
- il know-how: l'azienda deve assicurarsi di possedere le capacità tecniche necessarie, personale qualificato e programmi di formazione e aggiornamento periodici, che consentano di individuare le opportune soluzioni ai reclami e alle problematiche manifestati dai clienti;
- la gestione dell'informazione: tutti i dati dei clienti, relativi ai profili dei clienti, allo storico degli acquisti, alle manutenzioni, alle scadenze contrattuali o di garanzia dei prodotti e alle problematiche riscontrate, dovrebbero essere contenuti in un unico ERP, collegato al CRM, che consenta ai vari team (vendite, assistenza tecnica, customer care,...) di accedere alle informazioni aggiornate utili alla gestione complessiva del cliente e non segmentate ognuno per il proprio campo d'azione. In tal modo oltre ad acquisire una visione più ampia e completa, consente di evitare duplicazioni e disallineamenti informativi;
- la gestione delle parti di ricambio: è necessario stabilire una metodologia chiara sul processo di fornitura dei pezzi di ricambio, valutando un livello minimo delle scorte per i pezzi di ricambio ritenuti critici, vale a dire quelli standard a più alta rotazione ma anche quelli essenziali per il funzionamento del prodotto la cui rottura impone inattività per il cliente. Ciò consente un tempo di risposta celere ai bisogni e alle aspettative essenziali dei clienti. Particolarmente utile diviene, poi, l'adozione di un approccio propositivo attivo nei confronti dei clienti attraverso la vendita di pacchetti di ricambi o di contratti di manutenzione preventiva programmata, che evitino al cliente tempi di fermo macchina per rotture dovute a usura e tempi di consegna più elevati, e nello stesso tempo consentano all'azienda

un ricavo aggiuntivo costante e una migliore pianificazione delle attività, che non siano sempre solo emergenziali, con conseguente gestione efficiente delle risorse;

- la comunicazione e il supporto al cliente: una risposta rapida e obiettiva può ridurre il tempo necessario all'identificazione del problema e, di conseguenza, migliorare i tempi di consegna; l'efficienza e la qualità della comunicazione assicurano un rapporto di maggior fiducia e più soddisfacente per il cliente;
- la soddisfazione del cliente: durante l'intero processo di fornitura del servizio post vendita è necessario avere l'obiettivo di soddisfare al meglio il cliente, tenendo in debita considerazione le sue esigenze e le sue aspettative e rammentando che la qualità percepita dallo stesso influenzerà i suoi comportamenti di acquisto futuri;
- la concorrenza: nella strutturazione dei servizi post vendita è imprescindibile analizzare cosa i competitor offrono al riguardo in quanto il cliente effettuerà le sue valutazioni anche in considerazione delle possibili alternative presenti sul mercato e agli standard qualitativi attualmente raggiungibili.

La gestione coordinata di tutti questi fattori permette all'azienda di creare un flusso del processo post vendita chiaro da condividere con il team per una gestione operativa coordinata, una proposta di offerta competitiva che possa portare alla soddisfazione del cliente e al rafforzamento della relazione esistente.

Negli ultimi anni si sta largamente diffondendo una modalità di erogazione di servizi all'interno del canale di vendita molto più ampio della mera gestione dei servizi pre e post vendita che prende il nome di processo di servitizzazione.

La servitizzazione (traduzione del termine inglese *servitization*) indica il modello di business incentrato sulla trasformazione delle aziende dalla produzione e commercializzazione di beni/prodotti in vendita di servizi.

Sintetizzando quanto riportato nell'articolo di C. Rizzi sull'argomento per Industry4Business (portale editoriale italiano dedicato alle tematiche dell'Industria 4.0 e della trasformazione digitale delle imprese manifatturiere), alla base di questa trasformazione del modello di business ci sono due fattori:

- un fattore negativo costituito dalla crisi economica che a livello macroscopico ha impattato negativamente sulle aziende e sul loro livello di investimenti e sugli utenti finali che hanno minori sicurezze su disponibilità economiche stabili;

- un fattore positivo dato dall'incredibile sviluppo tecnologico che ha reso disponibili mezzi di comunicazione sempre più pervasivi ed efficaci e capacità d'elaborazione incredibili e affidabili a costi ridotti.

I vantaggi immediati del produttore o distributore, cioè chi fornisce il servizio, sono sostanzialmente tre:

- la fidelizzazione del cliente,
- l'incremento della conoscenza e
- la predicibilità del business.

La fidelizzazione del cliente è legata alla capacità di fornire il servizio contrattualizzato ad un medesimo livello qualitativo o addirittura ad uno superiore e questo è possibile, ad esempio, con politiche di manutenzione predittiva e reattiva e controllo puntuale del sistema (anche da remoto).

L'incremento della conoscenza è dato dal patrimonio di informazioni ottenute dall'analisi dei dati raccolti dagli apparati, dagli eventi di manutenzione effettuati e dai dati di produzione del cliente. Oltre che per la gestione del servizio, tali informazioni sono particolarmente utili per operazioni di *up-selling* (vendita di un servizio migliore in sostituzione dell'attuale) e *cross-selling* (vendita di un servizio complementare).

La predicibilità del business è favorita dalla possibilità di avere delle entrate ricorrenti e prestabilite in base ad un contratto di servizio di durata almeno annuale, ma molto spesso pluriennale.

D'altra parte, i vantaggi immediati del cliente, vale a dire chi acquista il servizio, sono:

- la riduzione del capitale investito e la libertà di utilizzo delle risorse in base alle necessità produttive,
- la continuità produttiva fornita dal servizio e
- l'adattabilità di un servizio rispetto alle mutevoli esigenze del mercato.

Le aziende, oggi, sono profittevoli in base alla capacità di adattarsi alle repentine e mutevoli richieste del mercato. Per fare ciò vi è la necessità di ridurre le immobilizzazioni di capitali a favore dei costi correnti per l'utilizzo dei servizi che permettano di modificare gli accordi in tempi relativamente stretti.

Le moderne tecnologie applicate alle macchine permettono di evitare fermi produttivi dovuti a guasti inattesi, anche grazie ad interventi di manutenzione programmati, rendendo la produzione altamente pianificabile e non soggetta a imprevisti.

Un contratto di servizio può prevedere la possibilità di variare i livelli di servizio in base alle necessità di incrementi o riduzioni produttive in modo agile e con ridotti impatti economici.

Gli ostacoli principali alla diffusione della servitizzazione sono rappresentati dalla capacità operativa dell'azienda proponente il servizio e dalla sua capacità economica.

La capacità operativa dipende dalla capacità di trasformarsi in azienda *service oriented*, vale a dire adottare un orientamento che miri alla soddisfazione del cliente e non tanto che si focalizzi sul prodotto e sulle sue specifiche tecniche e funzionalità, e che permetta di instaurare un rapporto continuativo con il cliente. È inoltre indispensabile un'adeguata dotazione tecnologica che permetta il monitoraggio e la gestione del servizio, meglio se in tempo reale e con accesso da remoto.

La capacità economica, invece, dipende dalla forza dell'azienda di diluire fatturato e margini in un arco temporale più ampio. Infatti, se nella vendita dei prodotti i ricavi sono maggiormente imprevedibili ma si concretizzano in un tempo relativamente limitato, i ricavi derivanti da contratti di servizi solitamente sono frazionati in un arco temporale molto più dilatato quindi per l'azienda proponente occorrerà un tempo più lungo per rientrare dei costi di produzione e commercializzazione del prodotto.

Un eccellente esempio di processo di servitizzazione di successo di un'azienda manifatturiera è il caso IBM, che sarà analizzato nel dettaglio nel prossimo capitolo. La società a seguito di una profonda ristrutturazione aziendale ed un cambiamento drastico della strategia è riuscita in pochi anni a trasformare l'azienda focalizzata sulla produzione di hardware in azienda fornitrice di servizi e software, modificando il proprio orientamento verso una strategia *customer oriented* e l'adozione di un modello *haas* (hardware-as-a-service).

Il modello *haas* (hardware-as-a-service) è una nuova modalità di affitto di server e sistemi che fornisce appunto l'hardware dietro il corrispettivo di un canone di locazione per un periodo determinato. In questo modo l'azienda che noleggia il sistema può migliorare e incrementare la propria infrastruttura per far fronte a picchi momentanei o in considerazione della riduzione del fabbisogno finanziario nel breve e medio periodo non dovendo far fronte all'intero investimento subito ma ripartendolo nel tempo.

A livello di canale di vendita, i soggetti potenzialmente più indicati per guidare e gestire un processo di servitizzazione sono i distributori indipendenti, come spiega D. Hullova et al. nel proprio lavoro di ricerca focalizzato sul processo di *servitization* da parte dei distributori indipendenti (Hullova et al., 2019).

I distributori indipendenti sono i primi a identificare le mutevoli esigenze dei clienti e ad adattarvisi proprio per la loro vicinanza ai consumatori finali. Ciò è possibile grazie alle molteplici occasioni di interazione che hanno durante il processo di vendita, l'installazione delle apparecchiature, l'addestramento degli operatori del cliente, il supporto tecnico, le riparazioni e gli interventi di manutenzione programmata, la fornitura dei pezzi di ricambio. Inoltre, le competenze chiave dei distributori sono orientate verso un'economia locale, spesso un settore di mercato unico, di cui hanno un'ottima conoscenza e possiedono una consolidata base clienti.

In aggiunta, nel loro portafoglio hanno un'ampia gamma di linee prodotti e lavorano solitamente con molteplici produttori contemporaneamente, riuscendo così ad acquisire informazioni più approfondite su nuove tendenze, esigenze dei clienti, tecnologia emergente e processi di produzione.

Per tali motivi, i distributori possono essere i fattori trainanti nella transizione alla servitizzazione e diventare partner di canale proattivi.

Durante la servitizzazione i distributori indipendenti incontreranno una serie di problemi interni e relativi all'ecosistema del canale di vendita in cui operano. Possiamo distinguere tre gruppi di problematiche specifiche per i distributori indipendenti concernenti la servitizzazione che si basano su altrettante prospettive teoriche:

1. gli interessi conflittuali delle principali parti interessate che si basa sulla teoria degli stakeholders,
2. il disallineamento tra gli ambiti e le attività in cui si focalizza l'attenzione manageriale e i processi fondamentali per attuare una strategia di servitizzazione legato alla visione basata sull'attenzione,
3. la gestione inefficace della conoscenza all'interno del canale che si fonda sull'apprendimento a livello di ecosistema.

La transizione alla servitizzazione richiede un cambiamento profondo della relazione tra le parti interessate che passa da una mera collaborazione transazionale a una relazione collaborativa continuativa che può consentire una penetrazione più ampia del mercato, una migliore qualità, una riduzione dei costi e un migliore apprendimento al fine di ottenere un valore incrementato e condiviso.

Il successo dell'innovazione nel canale di distribuzione dipende dagli sforzi congiunti delle parti interessate all'interno della rete che portano alla creazione di valore aggiunto reciproco e alla costruzione di una solida relazione collaborativa duratura. Ciò si

manifesta attraverso l'impegno comune di risorse, la capacità condivisa di integrare, apprendere e co-creare valore.

I distributori, nella loro posizione unica di attore centrale della rete, hanno un ruolo essenziale nel processo di co-creazione del valore dovendo bilanciare gli interessi dei suoi principali stakeholders, sia dei clienti che dei fornitori, che possono essere anche conflittuali tra di loro.

Infatti, i distributori devono innanzitutto ricercare la soddisfazione di tutti i segmenti di clientela con cui operano, quindi valutando gli adattamenti necessari sia in termini di relazione che di fornitura dei servizi allo scopo di rendere la propria offerta maggiormente rispondente alle esigenze del singolo target. I distributori, però, devono cercare di ottenere il supporto da parte dei produttori in quanto l'accesso alle conoscenze, alle risorse e agli investimenti necessari consentono la formulazione di una proposta di servizi più performante, a prezzi più competitivi, capace di attrarre segmenti attualmente non serviti, nonché permette la riduzione del tempo di sviluppo e di implementazione dell'offerta di servizi e un recupero degli investimenti più veloce. Per incentivare i fornitori ad appoggiare la servitizzazione è necessario che i profitti derivanti dall'erogazione dei servizi siano, in qualche modo, ripartiti tra distributore e produttore.

Solo trovando un equilibrio tra gli interessi dei diversi soggetti, il processo di servitizzazione può ottenere dei risultati soddisfacenti.

Le aziende devono essere in grado di ripensare e innovare i processi esistenti o svilupparne di nuovi per supportare le iniziative di servitizzazione e la nuova proposta di valore (Gebauer, 2009).

Per fare questo è necessario uno spostamento dell'attenzione manageriale verso la servitizzazione che spesso avviene a causa dell'erosione dei margini del prodotto e dell'aumento delle aspettative dei clienti allo scopo di trovare soluzioni innovative e profittevoli.

L'attenzione dei manager verso la servitizzazione è influenzata dalla struttura dell'impresa, dalla cultura, dalle norme e dai valori aziendali, nonché dalla misura in cui le attività operative sono incentrate e fortemente radicate sul prodotto.

Essendo l'attenzione manageriale una risorsa limitata, una diversa focalizzazione può favorire od ostacolare il processo di trasformazione.

È importante, inoltre, che ci sia un allineamento tra la strategia di governance aziendale e il focus operativo delle varie funzioni aziendali al fine di evitare che ogni funzione

operativa agisca come entità separata in base ai propri specifici obiettivi e non come parte di una più ampia struttura con una ben precisa visione strategica complessiva. Infine, lo sviluppo di soluzioni a valore aggiunto richiede una gestione efficace e la condivisione di conoscenze diverse tra tutte le parti interessate nella rete di erogazione dei servizi (Parida et al., 2014).

I distributori, data appunto la loro posizione centrale, sono responsabili di facilitare un flusso di conoscenza efficace a vantaggio di tutte le parti interessate fornendo, dunque, ai fornitori informazioni sui clienti, come ad esempio esigenze in evoluzione, feedback sull'utilizzo del prodotto e/o servizio, sulle tendenze del mercato, e condividendo con i clienti il know how tecnico, come ad esempio i dati relativi alle prestazioni dei prodotti, l'integrazione di prodotti in sistemi, la possibilità di riutilizzo dei prodotti in contesti e per funzionalità diverse.

I distributori dovranno avere la capacità di acquisire e codificare la conoscenza e di stabilire dei flussi per la sua trasmissione all'interno dell'ecosistema. Un valido aiuto in tal senso può essere dato dall'uso di appropriate tecnologie (es. un ERP con un CMR performante) che permettano di raccogliere, analizzare e unificare i dati provenienti da fonti diverse per trasformarli in conoscenza attuabile.

Fiducia e trasparenza aumentano la probabilità di condivisione delle informazioni tra le varie parti interessate.

Solo in questo modo sarà possibile per tutte le parti interessate accrescere la propria conoscenza e tramite l'apprendimento aumentare il vantaggio competitivo della rete.

[Gli effetti sinergici dei servizi pre e after sales rispetto a customer satisfaction, riacquisto e passa parola](#)

Come abbiamo potuto comprendere, le attività di servizio svolgono un ruolo chiave per la soddisfazione del cliente che è un fattore predittivo indiscutibile della fidelizzazione del cliente attraverso l'intenzione al riacquisto e al passaparola positivo.

Per raggiungere un successo aziendale sostenibile e duraturo nel tempo è necessario ottenere una simultanea soddisfazione e lealtà dei dipendenti e dei clienti, prendendo spunto da quanto ci illustrano J. Hogreve et al. nell'articolo relativo alla catena della redditività dei servizi (J. Hogreve et al., 2017).

La soddisfazione dei dipendenti e dei clienti sono, infatti, due mediatori chiave nella catena di redditività dei servizi (o *service profit chain*) che collegano la qualità del servizio interno ed esterno all'azienda con le sue prestazioni in termini di performance. La qualità del servizio interno può essere definita come l'insieme dei "servizi e delle politiche di supporto che consentono ai dipendenti di fornire risultati ai clienti" (Heskett et al. 1994, p. 165). Questa migliora la soddisfazione dei dipendenti e porta gli stessi ad avere atteggiamenti maggiormente positivi verso il proprio lavoro, un miglioramento delle competenze, un aumentato impegno nel supportare l'organizzazione e i suoi clienti, una maggiore fidelizzazione e una produttività più elevata dei dipendenti.

Conseguentemente, in linea generale, il cliente percepirà una qualità del servizio esterno superiore e questo contribuirà alla soddisfazione complessiva del cliente che porterà alla sua fidelizzazione in quanto alimenta una specie di attaccamento al fornitore e motiva le intenzioni di riacquisto e il passaparola positivo, definito come "una forma di comunicazione informale sulle caratteristiche di un'impresa o di un servizio nella società" (Ahmadi A., 2018).

Tutto ciò influirà positivamente sulle prestazioni dell'azienda in quanto i clienti fedeli procedono al riacquisto e forniscono referenze positive che possono influenzare l'acquisto da parte di terzi aumentando, in entrambi i casi, le vendite aziendali; inoltre, i clienti fedeli riducono i costi del servizio e le spese di marketing perché conoscono già il fornitore e/o distributore e i suoi prodotti e sono riluttanti a cambiare.

Nella *supply profit chain* esistono dei moderatori di effetti che condizionano i risultati della prestazione e agiscono in modo differente in base alle caratteristiche del servizio (intangibilità, coproduzione) e della tipologia di business (B2B o B2C).

Innanzitutto, va considerato che i servizi non sono omogenei e differiscono per intangibilità degli esiti del servizio e coproduzione.

L'intangibilità dei servizi si riferisce al fatto che i processi o i risultati del servizio non possono essere visti, sentiti, gustati o toccati prima dell'acquisto (Zeithaml, Parasuraman e Berry 1985). Più un servizio è intangibile, più diventa difficile per i clienti valutare la qualità del servizio (Bowen e Schneider 1988). Tanto più un servizio è immateriale, tanto più chi effettua il servizio si configura come l'elemento tangibile e personifica il servizio agli occhi del cliente. L'importanza della soddisfazione del dipendente diventa in questi casi fondamentale per arrivare alla soddisfazione del cliente, in quanto un atteggiamento positivo del dipendente darà una migliore sensazione nella percezione del servizio al cliente.

La coproduzione si riferisce al contributo attivo di un cliente al processo di erogazione del servizio sotto forma di informazioni, attività, sforzi o idee. Chi effettua il servizio integra ed elabora gli input dei clienti fino a trovare una soluzione condivisa soddisfacente. Queste situazioni sono sicuramente più impegnative e stressanti per il dipendente che deve adattarsi e confrontarsi frequentemente con il cliente, anche se maggiormente stimolanti. In questi casi il dipendente cercherà e si aspetterà un supporto maggiore da parte dell'azienda che lo affianchi durante tutto il processo che può concretizzarsi attraverso lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, la progettazione del lavoro, la fornitura di informazioni, l'erogazione di premi e riconoscimenti, e la diffusione di una cultura della coproduzione.

In base alla tipologia del business, vale a dire se il servizio è rivolto ad altre organizzazioni aziendali, quindi di tipo B2B, oppure se il servizio è effettuato in favore di un utente finale le interazioni e le percezioni sulla qualità saranno differenti perché le esigenze alla base della relazione sono diverse. Ad esempio, la relazione tra soddisfazione e fidelizzazione dei dipendenti è più forte nei contesti B2C, mentre in tali contesti il legame positivo tra qualità del servizio esterno e soddisfazione è più debole. La soddisfazione dei dipendenti e la qualità del servizio esterno possono, però, avere effetti sia positivi che negativi sulla redditività aziendale. Il management aziendale deve analizzarli dettagliatamente e porre la propria attenzione al fine di bilanciare la soddisfazione dei dipendenti, l'eccellenza operativa e l'orientamento del servizio per ottimizzare le *performance*.

Infatti, un'elevata qualità di servizio interno influenza la produttività dei dipendenti e la loro propensione ad un comportamento mutualistico a favore dei propri colleghi e dell'intera organizzazione aumentando l'efficienza, migliorando le prestazioni e riducendo i costi.

Nel contempo, contribuisce, altresì, a dare un'immagine aziendale positiva e per trasposizione favorisce una valutazione positiva del servizio da parte del cliente attraverso il contagio emotivo, vale a dire che i clienti nella loro interazione con i dipendenti nel corso dell'espletamento del servizio sono influenzati dalle emozioni dei dipendenti con un effetto diretto nei comportamenti e negli atteggiamenti del cliente stesso.

In effetti, anche nella vita di tutti i giorni molte volte sperimentiamo che l'interazione con una persona positiva e gentile ci rasserena e ci fa sentire meglio, mentre uno scambio con una persona triste, nervosa e negativa ci incupisce.

Tale effetto contagio ha, però, un impatto relativamente piccolo rispetto a quello della qualità del servizio esterno, rendendo i meccanismi cognitivi la determinante primaria della soddisfazione del cliente.

Nell'espletamento del servizio, poi, il cliente valuta gli sforzi e le competenze professionali e relazionali del dipendente che effettua il servizio: se l'impressione è positiva, il cliente percepisce il servizio come affidabile ed equo ed è propenso a premiare la produttività dimostrata dal dipendente mostrandogli la propria lealtà tramite la fedeltà.

La fedeltà si concretizza con l'intenzione al riacquisto e/o un passaparola positivo. Una qualità di servizio elevata richiede, però, investimenti per l'azienda che, per sostenerli ed essere maggiormente profittevole, deve ampliare le proprie entrate e migliorare l'efficienza organizzativa. La soddisfazione dei dipendenti deve tradursi in incrementata produttività dei dipendenti per influenzare la fedeltà dei clienti. In caso contrario, la qualità influirà negativamente sulle prestazioni finanziarie dell'azienda esponendola a costi non adeguatamente supportati da ampliamento delle entrate. Pertanto, per avere successo ed ottenere prestazioni soddisfacenti, l'azienda dovrebbe implementare delle opportune politiche interne di qualità del servizio e pratiche che si concentrino sulla soddisfazione dei dipendenti, sull'eccellenza operativa e sull'orientamento al servizio.

Per cercare di contenere i costi di investimento e ridurre in questo modo l'effetto negativo della qualità del servizio sulla redditività, le aziende possono decidere di rivolgersi in maniera differenziata ai vari segmenti di clientela, indirizzando gli investimenti della qualità del servizio esterno solo verso i clienti che sono più sensibili a una qualità superiore e che mostrano maggiore fedeltà.

## Capitolo 3 – La trasformazione di IBM da azienda manifatturiera a società di servizi

Tra le molte aziende che durante la propria storia hanno cambiato radicalmente il proprio orientamento strategico un esempio è sicuramente quello di IBM, azienda manifatturiera a livello globale che ha fatto la storia attraverso dapprima la macchina tabulatrice elettrica e poi il computer mainframe IBM 360, ma che non si è fossilizzata e ha saputo al bisogno evolvere e trasformarsi.

È un'azienda che arrivata all'apice del successo dovette scontrarsi con uno sviluppo tecnologico così dirompente da cambiare completamente le abitudini non solo dei consumatori finali, ma il modo di fare business, gli strumenti ad esso collegati, i mezzi di comunicazione.

Ancora prima dell'avvento di Internet, a inizio anni '90, IBM dovette ripensare il proprio business per poter stare sul mercato, cambiandolo drasticamente e facendo dei servizi per le grandi imprese il proprio focus principale. Solo così riuscì ad uscire dal periodo più buio della società, ritornando a crescere, riaffermando il proprio successo e dando una spinta importante allo sviluppo dei servizi IT.

IBM è una delle aziende più grandi e più antica della maggior parte delle imprese a livello globale ma ha continuato ad essere un'azienda che si reinventa senza sosta.

### Le mappe fondamentali del cambiamento

IBM (International Business Machines Corporation) è una società con sede ad Armonk, New York, USA, costituita nel 1911, ma già attiva a fine Ottocento, quando Herman Hollerith fondò la Tabulating Machine Company attorno al 1880.

IBM, che all'epoca si chiamava Computer Tabulating Recording Company (CTR) nacque dalla fusione di tre aziende, la Tabulating Machine Company, l'International Time Recording Company e la Computing Scale Company ad opera di Charles Flint ed inglobò le attività principali di tali società: la produzione di orologi marcatempo, la produzione di bilance da macellaio e la realizzazione di tabulatori meccanici in grado di leggere schede perforate.

Nel 1914 fu nominato General Manager Thomas Watson Senior, divenuto poi Presidente l'anno seguente, ex venditore di successo e uomo d'affari, il quale credeva in un mondo

pacifico fondato sul lavoro e nella risoluzione dei problemi tramite l'ascolto e il pensiero. I suoi motti più famosi furono appunto "Pensa" e "Sempre avanti".

L'obiettivo principale di Watson fu quello di creare una società vincente e attenta ai particolari.

Fin dagli inizi IBM si focalizzò sulla produzione dell'hardware necessario per lo sviluppo tecnologico delle grandi imprese pubbliche e private e delle organizzazioni governative; pertanto, i suoi clienti erano principalmente soggetti del mondo corporate o del governo e le transazioni di tipo business-to-business (B2B).

La tabulatrice elettrica fu il primo traguardo nello sviluppo hardware e determinò la prima fase di crescita aziendale.

I suoi prodotti rispondevano all'esigenza di elaborazione e di gestione di una grande quantità di dati al fine di permettere la produzione industriale in maniera efficiente e nel minor tempo possibile.

La società espanse il proprio business puntando su forti incentivi nelle vendite, una assistenza ai clienti diffusa e cercando di far sentire tutti i dipendenti parte della squadra e orgogliosi di farne parte. In questo modo diventò velocemente una multinazionale con stabilimenti produttivi e sedi sia nelle Americhe (Stati Uniti e America del Sud) sia in Europa.

Nel 1924 venne cambiato il nome dell'azienda in International Business Machine, abbreviato appunto in IBM, per meglio riflettere la realtà e le aspirazioni della società, uno stile di vita, un modo di pensare.

IBM è stata fin da subito un'azienda all'avanguardia, dove conoscenza e ricerca erano particolarmente importanti per trovare le soluzioni ingegneristiche ottimali alla risoluzione dei problemi analizzati.

Il software era ancora molto primitivo e sotto forma di schede di controllo mentre i servizi che IBM offriva inizialmente riguardavano principalmente l'installazione, la consulenza tecnica per l'utilizzo dei prodotti e la formazione, nonché la manutenzione e la riparazione dei prodotti.

Thomas Watson Jr., figlio di colui che può essere considerato il fondatore di IBM, fu nominato Presidente di IBM nel 1952, si adoperò per creare una struttura aziendale snella e moderna, capace di supportare la forte espansione che ne seguì, facendo di IBM uno degli attori principali del nascente settore dell'informatica digitale e partner privilegiato del Governo statunitense per il settore della difesa e dell'aeronautica

(excursus storico tratto dall'articolo "IBM, la storia" pubblicato su [www.fastweb.it](http://www.fastweb.it), 2018).

In quegli anni si assistette alla transizione dalla tecnologia meccanica a quella digitale, che costituì la base dell'hardware e dei sistemi IBM che poi si diffusero in tutto il mondo. Il computer più famoso fu il mainframe IBM 360, un calcolatore elettronico digitale con software dedicato intercambiabile e periferiche, e al quale erano associati vari servizi accessori. Software e servizi potevano essere venduti a pacchetto, inclusi nella vendita dell'hardware, oppure venduti separatamente a richiesta del cliente (Spohrer J., 2016). Tale invenzione considerata inizialmente un azzardo fu un successo tecnologico e commerciale determinando, in questo modo, la seconda fase della crescita di IBM. La società espanse il proprio business interfacciandosi con realtà ed epoche diverse; nel corso di questo periodo il team tecnico sviluppò una moltitudine di brevetti e nuove applicazioni tecniche con lo scopo di aiutare le aziende clienti a risparmiare tempo, manodopera e denaro.

Ciò che permise a IBM di reinventare sé stessa nel tempo determinando il proprio successo è l'attenzione posta alle scienze e il rafforzamento delle discipline accademiche a sostegno del business.

A inizio degli anni '80 IBM era il principale produttore di computer al mondo e con una struttura di azienda verticalmente integrata che le consentiva di mantenere un controllo lungo la filiera. Tale posizione di leadership sembrava dovesse durare ancora a lungo. Ci fu, però, un'evoluzione tecnologica globale importante e l'orientamento strategico si spostò verso i personal computer (i cosiddetti micro-computer) e i data center, mercati non opportunamente presidiati da IBM, che portarono l'hardware a diventare una commodity con un calo generalizzato dei relativi prezzi e un aumento della competitività sul mercato. Inoltre, in quel periodo IBM decise di affidare lo sviluppo di componenti hardware e software a società esterne, come Intel e Microsoft, condividendo con loro il know how tecnologico e i risultati delle ricerche effettuate negli ultimi anni, non salvaguardandosi opportunamente con accordi di non concorrenza o di esclusività, "regalando" così un vantaggio incredibile ai suoi concorrenti.

IBM non aveva sviluppato strategie sofisticate per far fronte alla concorrenza divenuta sempre più agguerrita ed iniziò una profonda crisi aziendale con una perdita di fatturato significativa in quanto i prodotti IBM iniziarono ad essere considerati dai clienti troppo cari e complessi rispetto ad altre soluzioni che divenivano disponibili nel mercato.

Inoltre, la struttura operativa di IBM si era ingrandita a tal punto da diventare insostenibile.

Ciò portò la società ad avere una perdita operativa nell'esercizio finanziario del 1992 di oltre 8 miliardi di dollari, il peggior risultato mai fatto registrare da una società statunitense.

La società fu, quindi, obbligata a prendere delle decisioni che creassero una discontinuità forte con il passato e nell'aprile del 1993 nominò Amministratore Delegato Louis V. Gerstner e gli affidò il difficile compito di rinnovare l'azienda al fine di poter riconquistare la sua posizione competitiva.

Ne seguì una ristrutturazione aziendale che portò al dimezzamento del numero di dipendenti, alla dismissione delle linee produttive a bassa marginalità e alla focalizzazione degli investimenti nel settore dei software con l'acquisizione di Lotus Development e il miglioramento del sistema operativo proprietario OpenSource, al sostegno dei sistemi "midrange", ossia la serie AS/400 per le PMI (piccole e medie imprese) e le grandi aziende, e all'implementazione di servizi a valore aggiunto alla clientela per riconquistare la fiducia e ricostituire un legame con la base clienti.

Nel cambiamento strategico di IBM sono state decisive due forze che si svilupparono nel settore dei computer a inizio degli anni '90:

- l'integrazione dei sistemi, su sollecitazione della clientela, che combinasse insieme strumenti prima disgiunti e fornisse software e servizi in bundle sia per le imprese che per i consumatori;
- lo sviluppo della rete, che avrebbe cambiato il modello informatico esistente sostituendo i PC autonomi con una struttura con vari dispositivi collegati tra loro.

Questo avrebbe comportato una rilevanza strategica dell'infrastruttura informatica, del software e dei servizi a questi collegati.

IBM rivolse quindi la propria attenzione a questi ambiti trasformandosi da produttore di hardware a fornitore di servizi dominante.

La linea strategica aziendale si indirizzò verso un'offerta di servizi complementari di consulenza per il business, software, esternalizzazione dell'IT e servizi e-business.

In questi anni, come verrà presentato in maniera più approfondita nelle prossime pagine, una task force interna alla divisione AS/400 realizzò un prototipo di CRM (Customer Relationship Management) chiamato *Inside IBM* capace di aggregare le conoscenze di supporto dei prodotti di IBM in un unico sistema permettendo la raccolta di informazioni sul contesto di utilizzo dei clienti, sulla configurazione e sui dati sulle

prestazioni. Ciò ha dato ad IBM la capacità di comprendere e gestire le risorse installate nell'ambiente del cliente, ha consentito la diagnosi remota dei problemi e la realizzazione di azioni di vendita e di marketing mirati e personalizzati attraverso un canale elettronico.

Tale CRM venne successivamente adottato come standard aziendale e portò ai servizi web (*e-Services*) di IBM come sono conosciuti oggi.

L'orientamento si spostò da un focus sul prodotto al cliente. Al fine di soddisfare le esigenze del cliente vennero implementati processi di co-creazione per l'elaborazione di soluzioni *win-win* insieme con il cliente.

Questa trasformazione impattò sulla società a tutti i livelli, modificando pesantemente l'organizzazione nel suo complesso, la sua struttura, la capacità e le funzioni dei propri dipendenti, le alleanze all'interno del proprio network.

Come si evince dall'articolo di ricerca "*IBM's service journey: A summary sketch*" di J. Spohrer, 2016, uno dei direttori di IBM, fu un'evoluzione profonda e dirimpente che, però, permise alla società di riconquistare quote di mercato perse a favore dei propri competitor, a riposizionarsi come leader del settore di riferimento e a tornare ad avere rendimenti profittevoli.

Grazie alla crescita dei servizi offerti da IBM, specialmente nell'esternalizzazione dei servizi IT per le aziende e nei servizi di integrazione dei sistemi IT, la società ebbe un incremento considerevole dei ricavi. Il numero dei dipendenti IBM tornò a crescere anche grazie al passaggio del personale IT dai clienti alla società a seguito della sottoscrizione di contratti pluriennali di esternalizzazione dei servizi IT tra cliente e IBM. Tali contratti di servizio permettevano al cliente un costo operativo minore ma più alti livelli di qualità del servizio e a IBM un fatturato certo di lungo periodo, la possibilità di formare i "nuovi" dipendenti alle procedure di gestione aziendale dei servizi IT altamente avanzate che di conseguenza ne aumentasse produttività ed efficienza.

Il settore dell'hardware continuò il suo processo di "mercificazione" negli anni a seguire e questo portò IBM a cedere l'attività di produzione di unità di disco a Hitachi nonché a tagliare i budget dei comparti che sono tipicamente a bassa crescita, come le commodity, fino alla loro completa dismissione.

L'offerta di valore di IBM in questo periodo era rivolta a utilizzare l'innovazione tecnologica e persone altamente qualificate per creare un valore aggiunto e migliorare i risultati aziendali.

Nel 2002 J. Samuel Palmisano successe a Gerstner e nello stesso anno, in ottobre, la società IBM acquisì PWC Consulting, società di servizi di consulenza e revisione per le aziende, allo scopo di aumentare le proprie entrate globali di tale comparto.

La strategia di Palmisano fu quella di proseguire l'abbandono delle tecnologie hardware di base e di concentrarsi su software e servizi a più elevata marginalità, in particolare su soluzioni integrate e-business. Ha inoltre reso la società più orizzontale e flessibile al fine di permettere un adattamento della stessa più rapido, e in modo più adeguato, a un ambiente competitivo in rapida evoluzione.

Dal 2011 il nuovo CEO di IBM è stato Ginni Rometty, prima donna a capo della società, che l'ha guidata fino a fine 2020, data del suo pensionamento. Nel suo ruolo, si focalizzò sui sistemi di analisi di Big Data, piattaforme cloud e l'intelligenza artificiale attraverso il calcolo cognitivo.

Con la trasformazione avvenuta nei mezzi di comunicazione, grazie allo sviluppo tecnologico, IBM è infatti entrata negli ultimi anni in una nuova fase che può essere definita come *cognitiva*. Essa si fonda sulla connettività, le soluzioni *mobile*, le piattaforme cloud e l'Internet delle cose. In questo scenario di digitalizzazione delle industrie e dell'economia globale basato sui progressi dell'intelligenza artificiale e le sue applicazioni, la "cognizione come servizio" (dall'inglese "Cognition-as-a-service") può diventare un elemento distintivo di valore, come spiegato da J. Spohrer nel ripercorrere il "viaggio" di IBM nel mondo dei servizi (J. Spohrer, 2016).

La richiesta di soluzioni cognitive e piattaforme cloud origina principalmente dalle seguenti motivazioni:

- i clienti desiderano accedere ai servizi IT dal cloud su dispositivi mobili,
- i clienti sono iperconnessi, condividono più dati ed esperienze di vita online e desiderano interazioni più naturali ed immediate,
- i clienti aziendali sono particolarmente preoccupati per la sicurezza dei dati dei clienti in quanto violazioni ai sistemi e cyber attacchi possono incrinare la fiducia con la propria clientela, con pericolose conseguenze sulle entrate e i risultati,
- i clienti desiderano un partner per l'innovazione e l'Internet delle cose e le piattaforme cloud consentono la co-creazione e un processo di innovazione maggiore e con migliori risultati.

Le piattaforme cloud e le soluzioni cognitive permettono alle aziende una crescente modularità nelle relazioni business-to-business che stanno portando alla comparsa di nuovi meccanismi di co-creazione di valore.

L'attuale CEO di IBM, Arvind Krishna, già vicepresidente senior della divisione cloud e software cognitivo, ha guidato per IBM l'espansione in nuovi mercati dell'intelligenza artificiale, del cloud, del calcolo quantistico e della blockchain. Il suo obiettivo è rendere IBM il partner tecnologico assoluto del XXI secolo continuando la strada già tracciata. Il modo per riuscirci è attraverso la co-creazione con i clienti e i partners, utilizzando gli strumenti tecnologici e l'esperienza consulenziale di IBM, come chiaramente affermato nell'annuncio del lancio della nuova piattaforma integrata globale denominata per l'appunto "Let's create".

Nel comunicato stampa di IBM rilasciato il 16/02/2022, "Let's create" viene definita come l'iniziativa relativa al marchio più significativa dell'ultimo decennio, che rafforza l'attenzione dell'azienda sull'innovazione e sulla collaborazione per creare valore duraturo per i clienti e partner aiutandoli ad affrontare i loro problemi aziendali più urgenti (newsroom.ibm.com, 2022).

Questo annuncio e il relativo video "IBM Let's create – The Invitation" racchiudono in loro l'essenza stessa dell'IBM di oggi, riflettendone la visione, la strategia e gli scopi.

Nella tabella che segue vengono riassunte le fasi principali della trasformazione di IBM da azienda manifatturiera ad azienda di servizi con specifica del tipo di hardware caratteristico e dei principali servizi per ciascun periodo.

Figura 4. – Il percorso di servizio di IBM

<b>Periodo</b>	<b>Hardware caratteristico</b>	<b>Percorso di servizio</b>
1911-1945 (meccanica)	Tastiera e tabulatore	Manutenzione e consulenza
1946-1980 (digitale - fase 1)	Terminale e mainframe (360)	Raggruppamento e disaggregazione
1981-2015 (digitale - fase 2)	PC e data center	Outsourcing e consulenza IT
2016-2050 (cognitivo)	Mobile, IoT e cloud	Aumento e competenze di scala

fonte: Spohrer J., 2016,

Ripercorrendo la storia dell'evoluzione di IBM appare evidente la visione della società improntata al cambiamento, un'organizzazione che apprende e che trasforma costantemente sé stessa e il proprio settore.

Tutto ciò è stato possibile grazie a un management illuminato che ha saputo lasciare il "vecchio" non più performante puntando sul "nuovo" rappresentato dai servizi e da un

diverso modo di collaborare attraverso la co-creazione di valore con clienti, dipendenti e gli altri *stakeholders*, puntando sull'innovazione e tutto ciò che ne deriva.

### Riprogettare la relazione con la clientela attraverso la conoscenza

Nella fase di rinnovamento di IBM, la società ha saputo mettersi in discussione e attraverso dei progetti ad hoc, come quello relativo al nuovo CRM denominato *Inside IBM*, ha saputo riprogettare il proprio processo di gestione delle relazioni con i clienti e investire sulle risorse basate sulla conoscenza, creando un dialogo personalizzato e continuo tra la società e i suoi clienti.

Nell'articolo di ricerca di Massey A.P. et al, 2001, "*Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM*" viene analizzato il progetto di sviluppo e introduzione di un nuovo prototipo di CRM di IBM, *Inside IBM*, quale esempio di un uso efficace e integrato delle tecnologie dell'informazione volto a migliorare le prestazioni sia dei clienti che degli esperti di IBM.

Alla fine del 1994 è stata creata una task force che cercasse di affrontare il problema del calo della quota di mercato di IBM e la defezione dei clienti degli anni precedenti.

Le cinque iniziative strategiche chiave che dovevano essere tenute da conto nello sviluppo della soluzione da implementare erano:

1. sfruttare la tecnologia IBM;
2. mantenere la promessa della tecnologia del server client;
3. raggiungere la leadership nell'informatica incentrata sulla rete;
4. essere i migliori nel fornire valore al cliente; e
5. sfruttare le dimensioni e la scala di IBM per ottenere vantaggi in termini di costi e di mercato.

L'iniziativa si sviluppò all'interno della divisione di sistemi informatici AS/400 che crearono il prototipo *Inside IBM*, un nuovo sistema CRM, che consentisse ai clienti di collegarsi, tramite Internet, direttamente all'Intranet di IBM e alle risorse interfunzionali basate sulla conoscenza.

Dal punto di vista del cliente, il sistema ha fornito un unico punto di contatto con IBM, dando risposta alle critiche della clientela che sovente si era lamentata della dispersione di informazioni e della duplicazione delle stesse tra i diversi team.

L'obiettivo del sistema era fornire l'accesso integrato a informazioni, conoscenze, esperienze di apprendimento, consulenza e guida nel momento del bisogno del cliente. La conoscenza dei clienti e dell'azienda veniva distribuita nel minor tempo possibile e

con minimi interscambi.

Nella fase iniziale di progettazione del sistema, la task force cercò, per prima cosa, di identificare e comprendere quelli che erano in quel momento i punti deboli di IBM e delle soluzioni da questa proposte, nonché di capire quelli che erano i fattori di soddisfazione dei vari clienti e cosa si aspettavano o avrebbero desiderato ottenere nell'interazione con la società. Dalle interviste effettuate risultò che i clienti valutavano il grado di soddisfazione secondo quattro aspetti:

1. la reattività complessiva di IBM, ovvero una visione "olistica" di rispondere alle esigenze dei clienti e non solo di "vendita" di tecnologia (39% del campione);
2. la facilità di accesso e di gestione degli affari con IBM (35% del campione);
3. la fiducia nel continuo sviluppo dei prodotti futuri, ovvero i clienti volevano la certezza che IBM sarebbe rimasta all'avanguardia nel soddisfare le loro esigenze tecnologiche (18% del campione);
4. il rapporto tra il valore del prodotto e il suo prezzo, vale a dire che il prezzo fosse competitivo (8% del campione).

Le interviste rilevarono diversi "punti critici" per i clienti quali l'impossibilità di accedere facilmente alle informazioni di IBM e alle competenze umane, una mancanza di reattività da parte di IBM nell'affrontare le esigenze specifiche dei clienti e la preoccupazione della perdita di contatto e relazione con la società. I clienti dichiararono insoddisfazione per quanto riguarda il processo dell'ordine, l'implementazione del contratto e i processi di fatturazione. I clienti affermarono altresì che le comunicazioni discontinue con IBM comportavano una perdita della propria produttività, rendendoli meno reattivi ai propri clienti, e l'impossibilità di sfruttare opportunamente i propri investimenti a causa della mancanza di conoscenza dei prodotti o dei servizi IBM. Pur avanzando diverse critiche, i clienti percepivano che all'interno di IBM esistevano risorse basate sulla conoscenza, ma queste non erano facilmente accessibili alla clientela. C'era un evidente problema di comunicazione e di trasferimento della conoscenza posseduta.

La task force capì che il processo e il sistema CRM dovevano essere organizzati in base alle esigenze dei clienti e non focalizzati sulla tecnologia e sui prodotti commercializzati, doveva essere sfruttata l'infrastruttura IT utilizzando il canale elettronico per il trasferimento delle informazioni e la rete Intranet a supporto della relazione con il cliente.

Venne condotto uno studio approfondito delle *best practice* per acquisire la

comprensione dei migliori processi CRM disponibili all'epoca ed individuare i seguenti requisiti generali del sistema necessari per la soddisfazione del cliente:

- doveva avere un'interfaccia comune e un unico punto di contatto per il cliente,
- doveva essere flessibile e personalizzabile dal cliente in base alle proprie esigenze,
- doveva essere intuitivo e facile da usare,
- doveva permettere un facile accesso alle risorse basate sulla conoscenza organizzativa di IBM e migliorare i processi decisionali sia del cliente che del team interno,
- doveva fornire un'opportunità di apprendimento facilitando lo scambio di conoscenze nelle aree del business, della tecnologia e del marketing, ovvero integrare lo sviluppo del prodotto, il CRM e la catena di approvvigionamento,
- doveva migliorare la comunicazione e il coordinamento interfunzionale.

Tutto ciò portò allo sviluppo di *Inside IBM*, un sistema che rispondesse a tutti i requisiti individuati per l'ottenimento della soddisfazione del cliente e nel contempo ottimizzasse i contatti con gli operatori (solo in ultima analisi o quando effettivamente di interesse del cliente), nonché raccogliesse e aggiornasse le informazioni sui clienti, sui problemi riscontrati, sulle diagnosi effettuate e sulle relative soluzioni correttive man mano che ci fosse l'interazione con il sistema.

Il sistema ha permesso un miglioramento della consapevolezza dei prodotti e dei servizi IBM, una maggiore facilità nel processo di effettuazione dell'ordine, e una fidelizzazione della clientela. Inoltre, l'analisi dei dati archiviati dal sistema ha consentito ad IBM di essere proattiva e di anticipare la risoluzione di problematiche della clientela, di adottare azioni di marketing mirate, creando un'interazione bidirezionale tra la società e i suoi clienti.

*Inside IBM* ha sfruttato la tecnologia per stabilire una connessione multimediale, interattiva e ricca di conoscenze con i propri clienti e partner commerciali, coerentemente con le iniziative strategiche della società.

L'adozione di un modo nuovo di gestione delle informazioni e delle relazioni ha permesso un incremento significativo delle vendite e diversi altri vantaggi, quali:

1. la valorizzazione delle proprie risorse di conoscenza organizzativa nel processo di relazione con il cliente,
2. un miglioramento dei processi di problem solving,
3. una rapidità nel contatto e delle interazioni facilitate e personalizzate con i clienti e

sempre più approfondite,

4. il miglioramento della soddisfazione del cliente attraverso un rapporto di collaborazione e apprendimento, e

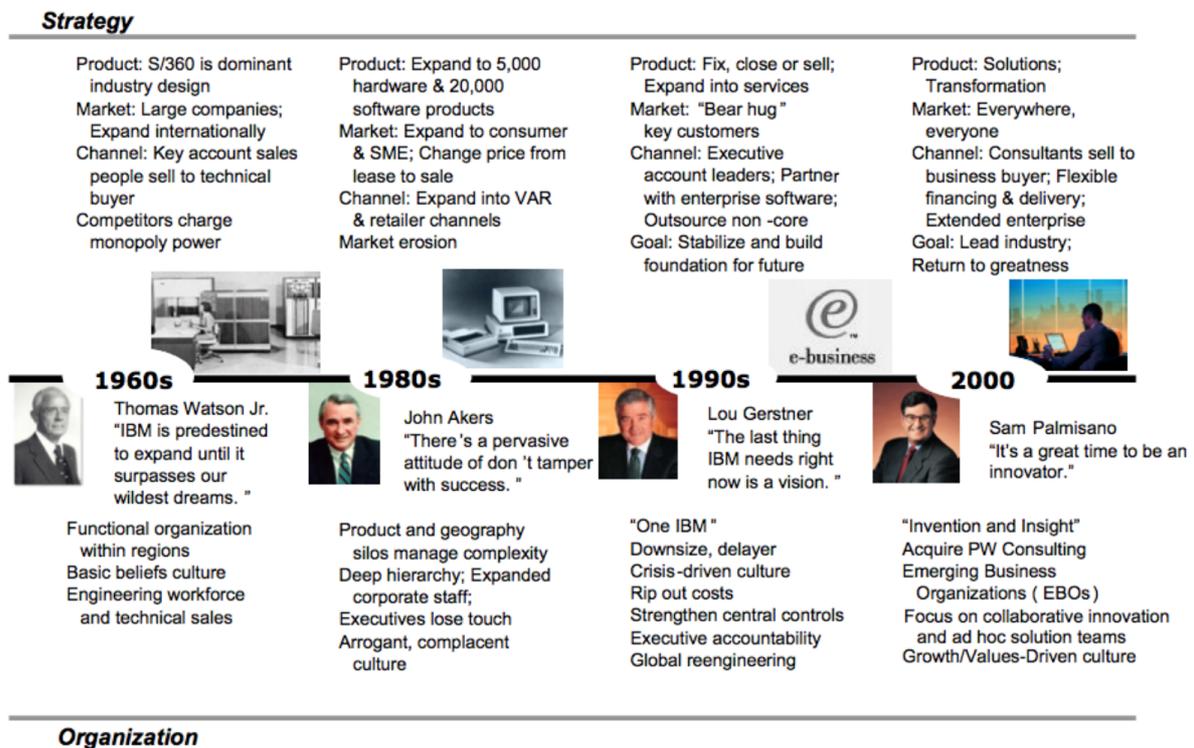
5. una maggiore facilità nel coordinamento interfunzionale, di apprendimento e di scambio di conoscenze del business, della tecnologia e del marketing.

### Cambio di strategia e nuove alleanze per rimanere leader

IBM è riuscita a trasformarsi da azienda produttrice di hardware a fornitore di servizi globale e azienda di software anche grazie a importanti cambiamenti dell'organizzazione interna della società.

La figura che segue illustra la *timeline* dell'organizzazione e della strategia di IBM dal 1960 al 2000 mettendone in evidenza l'evoluzione sia per quanto riguarda i prodotti, i mercati e i canali di vendita, la figura di riferimento nonché le peculiarità della struttura aziendale.

Figura 5 - *Timeline* dell'organizzazione e della strategia di IBM, 1960-2000



fonte: [www.ibm.com](http://www.ibm.com), luglio 2004

Nella fase di rinnovamento IBM cambiò radicalmente anche la sua strategia di rete, passando da una strategia di sfruttamento a una strategia di esplorazione.

Le reti di alleanza, infatti, possono svolgere un ruolo importante nel facilitare progetti di cambiamento strategico su larga scala in quanto le relazioni esterne possono essere strumentali in tali processi.

Le alleanze sono generalmente viste come strumenti sempre più importanti per l'apprendimento (Kale et al., 2000; Khanna et al., 1998) e il processo di apprendimento nelle alleanze si sostanzia nello scambio di conoscenze e capacità tecnologiche.

Dall'analisi di K. Dittrich et al., 2007, sul riposizionamento strategico attraverso le reti di alleanze emerge che diverse strategie di business hanno bisogno di differenti strutture di rete.

Infatti, una strategia di esplorazione, volta all'innovazione e allo sviluppo del business attraverso la sperimentazione di nuove alternative e di nuovi campi tecnologici, necessita di alleanze flessibili, caratterizzate da legami deboli facilmente abbandonabili, e nuove capacità solitamente ricercate al di fuori del proprio ambito abituale.

Al contrario, una strategia di sfruttamento, principalmente diretta a sfruttare al meglio le competenze esistenti per il perfezionamento e l'estensione delle tecnologie attuali, richiede legami consolidati e un know how tecnico approfondito del prodotto.

Possiamo riassumere le principali differenti caratteristiche tra le reti di esplorazione e quelle di sfruttamento nella tabella che segue:

Figura 6 – Caratteristiche della rete per le strategie di esplorazione e sfruttamento

	<b>Reti di esplorazione</b>	<b>Reti di sfruttamento</b>
Tipo di alleanza	Alleanze non azionarie; poche alleanze azionarie	Numero relativamente alto di alleanze azionarie
Velocità di cambiamento dei partner	Maggiore: molti nuovi partner entrano nel network	Inferiore: pochi nuovi partner entrano nel network
Tipo di capacità del partner	Partner con tecnologie diverse	Partner con tecnologie simili nella stessa attività

fonte: Dittrich K. ed al., 2007

Per quanto riguarda il tipo di alleanza, le alleanze fondate su strutture organizzative legali flessibili, basate su accordi non azionari come, ad esempio, gli accordi di sviluppo congiunto o i patti di ricerca congiunta, permettono alle aziende facenti parte della rete una maggiore flessibilità, velocità e opportunità di apprendimento. Tali benefici sono

apprezzati in particolar modo dai partner delle reti di esplorazione, mentre quelli delle reti di sfruttamento apprezzano maggiormente collaborazioni a lungo termine favorite da accordi legali di tipo azionario, che sono difficilmente modificabili nel breve periodo. Relativamente alla velocità di cambio dei partner, nelle reti di esplorazione il turnover dei partner è maggiore rispetto alle reti di sfruttamento in quanto le aziende appartenenti alle reti del primo tipo sono alla continua ricerca di un'ampia varietà di conoscenze e valutano costantemente nuove opportunità tecnologiche possedute spesso da partner non appartenenti alla cerchia di collaborazioni esistenti, il cui contributo può essere limitato anche ad un solo progetto o parte di esso.

I partner delle reti di sfruttamento, invece, hanno bisogno di un'intensa collaborazione che richiede tempo per consolidarsi attraverso un'approfondita conoscenza reciproca. Questo necessita quindi di rapporti durevoli a basso turnover.

Infine, anche il tipo delle capacità possedute dal partner differisce significativamente nei due tipi di rete. Nelle reti di esplorazione, infatti, la ricerca è rivolta a capacità che sono al di fuori della propria attività esistente proprio per riuscire a "catturare" gli elementi innovativi necessari all'adozione e/o invenzione di nuove tecnologie. Nelle reti di sfruttamento, invece, le aziende tenderanno a cercare partner con conoscenze tecnologiche simili considerato che lo scopo principale è "approfondire" le possibilità di utilizzo e le funzionalità dei prodotti attuali, i possibili miglioramenti dei processi e l'adattamento delle procedure esistenti.

IBM, per supportare il suo progetto di cambiamento strategico, ha utilizzato consapevolmente una strategia di rete, passando da una strategia di sfruttamento a una strategia di esplorazione, supportando in questo modo il processo di riorganizzazione aziendale e potenziandone i risultati.

Negli anni '80 fino agli inizi dei '90, IBM era il principale produttore di computer al mondo, la cui cultura organizzativa era focalizzata sulle procedure interne, perfettamente integrata verticalmente e poco attenta al contesto di mercato in evoluzione, come si rilevò in seguito.

Per quanto concerne le alleanze, IBM, in quel periodo, adottava una strategia di sfruttamento con una rete numericamente importante di partner, basata su accordi bilaterali e costituita per l'esternalizzazione di molte attività di produzione a fornitori specializzati che diede vita rapidamente ad una segmentazione del mercato e ad una maggiore specializzazione con la creazione di catene di valore per tipologia di prodotto.

Tale evoluzione del mercato portò alla creazione di componenti standard, adottabili fuori

dalla rete di IBM, che favorirono la progettazione dei personal computer e la rapida espansione del loro business da parte dei competitor di IBM.

Il cambio di strategia di Gerstner a livello di struttura aziendale portò anche al mutamento della strategia di rete, passando quindi ad una strategia di esplorazione.

Volendo spostare il focus aziendale verso i servizi e i software è stato necessario cercare di acquisire nuove conoscenze e creare nuovi rapporti di collaborazione per una condivisione del know-how in nuove aree di sviluppo.

Per fare ciò IBM aumentò le alleanze di tipo non azionario, con partenariati e accordi di sviluppo congiunto, incrementò il numero di nuovi partner e soprattutto si rivolse a partner non appartenenti al proprio core business, in aree di competenza relativamente nuove.

Dall'inizio degli anni '90 IBM ha avuto un crescente numero di alleanze per la ricerca e lo sviluppo congiunti di software multimediali e browser, ambiti relativamente nuovi per IBM, ed ha utilizzato le capacità tecnologiche esistenti nella microelettronica e nell'informatica per lo sviluppo di microchip e il miglioramento della tecnologia PowerPc.

Data la crescente importanza di Internet, da metà anni '90, IBM ha gradualmente impiegato strategie di rete per lo sviluppo di una serie di prodotti e servizi relativi a Internet basati sui prodotti sviluppati al proprio interno come ad es. browser Internet, ThinkPad, WebSphere e altre applicazioni e-business.

La strategia di alleanza mirata con partner nelle telecomunicazioni e nella consulenza ICT ha permesso ad IBM di acquisire, attorno al 2000, una posizione di mercato relativamente forte nelle soluzioni e-business.

Ciò ha portato ad una costante crescita dei ricavi nei servizi globali rispetto a quelli derivanti dallo sviluppo di software e dalla produzione di hardware.

Nel citato articolo di ricerca K. Dittrich et al. analizzano nello specifico la trasformazione della rete di alleanze di IBM e la confrontano con quella dei cinque principali concorrenti dell'azienda, vale a dire Apple, Compaq, DEC, Hewlett-Packard e Toshiba, al fine di valutarne l'evoluzione in controtendenza con l'andamento generale del settore.

IBM si dimostra essere la società storicamente molto più attiva nella formazione di alleanze tra il gruppo di suoi pari e la velocità di rinnovamento dei partner di rete è più elevata in IBM rispetto al benchmark di riferimento (gli altri Top-5).

Inoltre, la maggior parte delle aziende facenti parte dell'alleanza proviene da un campo

tecnologico diverso da quello di IBM (principalmente software e servizi basati su client), a dimostrazione ulteriore della strategia di esplorazione adottata e del fatto che IBM sta diventando sempre più un'azienda di servizi.

Nel periodo 1985-1992 la maggior parte delle alleanze tecnologiche strategiche di IBM erano nella produzione di computer e microelettronica e nello sviluppo di software standard e dedicato, mentre nel 2001-2002 la maggior parte delle alleanze era nelle applicazioni Internet (55%).

Un comportamento analogo non si è rilevato invece nelle reti degli altri Top-5.

IBM nel suo processo di trasformazione della strategia e struttura organizzativa aziendale ha consapevolmente modificato anche la natura della sua rete di alleanze attraverso un cambiamento profondo del tipo di alleanza, dei partner e modellandola allo scopo di sviluppare più rapidamente nuove capacità in nuovi settori.

Il caso IBM dimostra come l'adattamento della rete di alleanze facilita il cambiamento strategico, ne riduce le tempistiche potendo acquisire dall'esterno capacità nuove attraverso un apprendimento di tipo esplorativo, e favorisce il processo di riposizionamento strategico nel mercato.

### L'andamento dei risultati di business nel tempo

La lunga storia di IBM ha permesso all'azienda di crescere e di trasformarsi, espandendosi in aree geografiche diverse fino a diventare una società globale, ad entrare in nuovi mercati spostando, come abbiamo visto, il proprio focus dalla produzione hardware ai software e ai servizi, influenzata anche dagli accadimenti storici intervenuti nel XX secolo e dal dirompente sviluppo tecnologico degli ultimi 30 anni.

Al momento dell'ingresso di Thomas Watson Senior in IBM (1914), allora CTR, la società fatturava poco più di 4 milioni di dollari e contava circa 1.500 dipendenti.

In un decennio, i dipendenti erano diventati circa 4.000 e il fatturato più che triplicato arrivando a circa 13 milioni di dollari, la società era diventata una multinazionale con sedi e stabilimenti in America e in Europa e nel 1924 cambiò il nome in International Business Machine (abbreviato IBM) proprio per manifestare le aspirazioni e le strategie espansionistiche dell'azienda.

Poco prima del secondo conflitto mondiale, nel 1935, IBM vantava un fatturato largamente superiore ai 20 milioni di dollari e quasi 9 mila dipendenti, con sedi in quasi tutte le nazioni europee.

Tra gli anni '60 e '70, grazie al System 360 divenuto il sistema mainframe dominante sul mercato, IBM passò da un fatturato di 1,6 miliardi di dollari a 7,5 miliardi di dollari e un organico di circa 300 mila dipendenti.

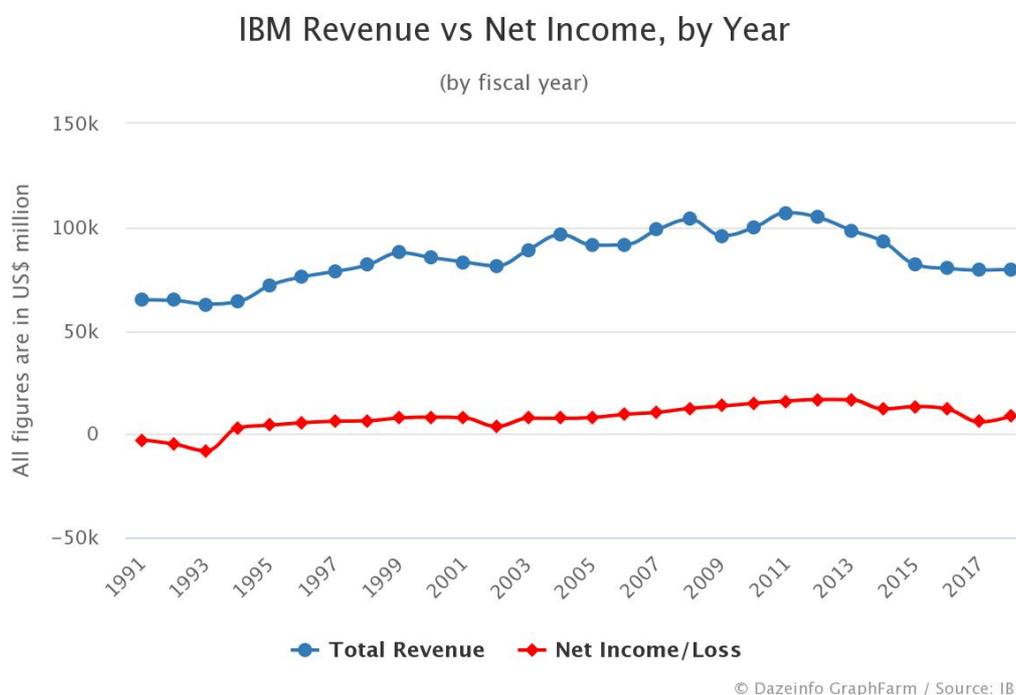
La società non arrestò la propria crescita e nel 1985 il fatturato si attestava sui 50 miliardi di dollari con oltre 400 mila dipendenti sparsi in tutto il mondo. La struttura organizzativa di IBM stava divenendo insostenibile e gli utili operativi iniziarono ad essere erosi dagli ingenti costi fissi.

L'andamento del fatturato della società e del corrispondente utile netto nel periodo 1991-2018 è rappresentato nella tabella che segue.

Dal grafico si può facilmente notare la crisi della società nei primi anni '90, con una perdita operativa importante di 8,1 miliardi di dollari, la più alta in assoluto nella storia di IBM ma anche di un'azienda statunitense.

Appare, poi, evidente l'effetto del cambio di strategia e l'azione di ristrutturazione aziendale messa in atto da Gerstner successivamente alla sua nomina a CEO.

Figura 7 - Fatturato e Utile netto di IBM, per anno



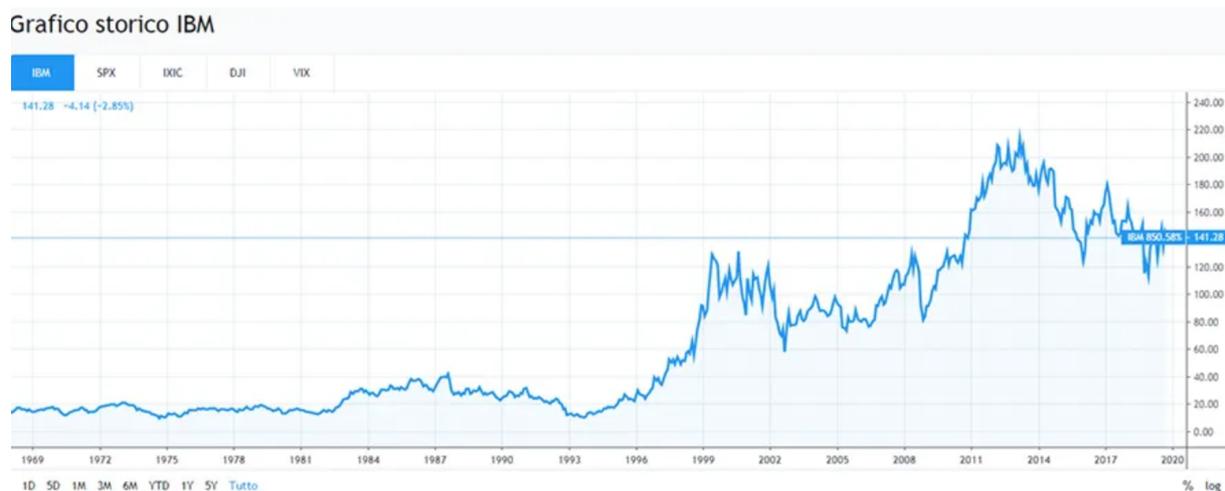
fonte: [www.dazeinfo.com](http://www.dazeinfo.com), 2019 (da fonte IBM)

La trasformazione di IBM e il diverso orientamento strategico ha permesso un costante andamento positivo del fatturato fino a raggiungere il picco massimo nel 2011 di 106,92 miliardi di dollari, mentre l'anno seguente raggiunse il più alto livello di utile netto nella sua storia pari a 16,6 miliardi di dollari.

Gli anni seguenti hanno segnato un progressivo calo nelle vendite con conseguente diminuzione anche della redditività, andamento che si è mantenuto anche nell'anno 2019 (77,15 miliardi di dollari di fatturato e 9,43 di utile netto) e ancor peggio nel 2020 (73,62 miliardi di dollari di fatturato e 5,59 di utile netto), esercizio influenzato dall'impatto negativo della Pandemia da Covid19 sull'intero sistema economico (e sociale) a livello globale.

Per quanto riguarda il valore delle azioni di IBM, si nota la crescita esponenziale del loro valore dopo la ristrutturazione della società nel corso degli anni '90, tanto da non subire gli effetti della crisi finanziaria mondiale del 2009, se non per un brevissimo periodo e recuperando il valore perso subito dopo, continuando la sua progressione positiva fino ad inizio 2013.

Figura 8 - Andamento valore azioni IBM, dal 1969 al 2020



fonte: [www.proiezioniidiborsa.it](http://www.proiezioniidiborsa.it), 2019

Un altro indicatore di interesse è rappresentato dal fatturato per singolo segmento di business.

IBM attualmente opera in cinque differenti segmenti: soluzioni cognitive, servizi globali per le aziende, servizi di tecnologia software e piattaforme cloud, sistemi IT, finanziamenti globali.

Il segmento delle soluzioni cognitive fornisce un'ampia gamma di capacità, dall'analisi descrittiva, predittiva e prescrittiva ai sistemi cognitivi.

Il segmento dei servizi globali per le aziende fornisce ai clienti servizi di consulenza, gestione delle applicazioni e servizi di processo globali.

I servizi di tecnologia software e piattaforme cloud comprendono i servizi per la fornitura dell'infrastruttura tecnologica dell'informazione, incluso il dominio cloud. Il segmento dei sistemi è costituito dalle tecnologie infrastrutturali, mentre quello del finanziamento globale include il finanziamento dei clienti, il finanziamento commerciale, la rigenerazione e il remarketing.

La tabella che segue illustra il fatturato annuo nel periodo 2018-2020 per singolo segmento, con riclassificazione dei valori secondo i segmenti adottati dalla società a partire dal 2020.

Figura 9 - Fatturato per segmenti di business, triennio 2018-2020

Management System Segment View

(\$ in millions)

For the year ended December 31:	Cloud & Cognitive Software	Global Business Services	Global Technology Services	Systems	Global Financing	Total Segments
<b>2020</b>						
External revenue	\$23,376	\$16,162	\$25,812	\$6,978	\$1,123	\$ 73,451
Internal revenue	3,169	193	1,226	824	894	6,306
<b>Total revenue</b>	<b>\$26,545</b>	<b>\$16,355</b>	<b>\$27,039</b>	<b>\$7,802</b>	<b>\$2,017</b>	<b>\$ 79,758</b>
<b>Pre-tax income from continuing operations<sup>+</sup></b>	<b>\$ 6,362</b>	<b>\$ 1,351</b>	<b>\$ 117</b>	<b>\$ 449</b>	<b>\$ 761</b>	<b>\$ 9,040</b>
Revenue year-to-year change	3.2 %	(4.2)%	(5.2)%	(6.3)%	(23.4)%	(3.1)%
Pre-tax income year-to-year change	(18.5)%	(16.8)%	(92.9)%	(36.0)%	(27.8)%	(29.6)%
Pre-tax income margin	24.0 %	8.3 %	0.4 %	5.8 %	37.7 %	11.3 %
<b>2019</b>						
External revenue	\$22,891 *	\$16,798 *	\$27,361	\$7,604	\$1,400	\$ 76,054 *
Internal revenue	2,827	278	1,157	726	1,232	6,220
<b>Total revenue</b>	<b>\$25,718 *</b>	<b>\$17,076 *</b>	<b>\$28,518</b>	<b>\$8,330</b>	<b>\$2,632</b>	<b>\$ 82,274 *</b>
<b>Pre-tax income from continuing operations</b>	<b>\$ 7,811 *</b>	<b>\$ 1,623 *</b>	<b>\$ 1,645</b>	<b>\$ 701</b>	<b>\$1,055</b>	<b>\$ 12,835 *</b>
Revenue year-to-year change	2.7 %*	(0.3)%*	(5.0)%	(5.9)%	(17.8)%	(2.3)%*
Pre-tax income year-to-year change	(12.4)%*	1.3 %*	(7.6)%	(22.4)%	(22.5)%	(11.9)%*
Pre-tax income margin	30.4 %*	9.5 %*	5.8 %	8.4 %	40.1 %	15.6 %*
<b>2018</b>						
External revenue	\$21,857 *	\$16,795 *	\$29,146	\$8,034	\$1,590	\$ 77,421 *
Internal revenue	3,190	326	872	815	1,610	6,813
<b>Total revenue</b>	<b>\$25,047 *</b>	<b>\$17,121 *</b>	<b>\$30,018</b>	<b>\$8,848</b>	<b>\$3,200</b>	<b>\$ 84,235 *</b>
<b>Pre-tax income from continuing operations</b>	<b>\$ 8,914 *</b>	<b>\$ 1,602 *</b>	<b>\$ 1,781</b>	<b>\$ 904</b>	<b>\$1,361</b>	<b>\$ 14,562 *</b>
Revenue year-to-year change	2.0 %*	3.0 %*	0.5 %	(1.1)%	1.0 %	1.3 %*
Pre-tax income year-to-year change	10.0 %*	26.2 %*	(32.0)%	(19.9)%	6.5 %	1.2 %*
Pre-tax income margin	35.6 %*	9.4 %*	5.9 %	10.2 %	42.5 %	17.3 %*

<sup>+</sup> Includes the impact of a \$2.0 billion pre-tax charge for structural actions in the fourth quarter of 2020.

\* Recast to conform to 2020 presentation.

fonte: [www.ibm.com](http://www.ibm.com), 2021

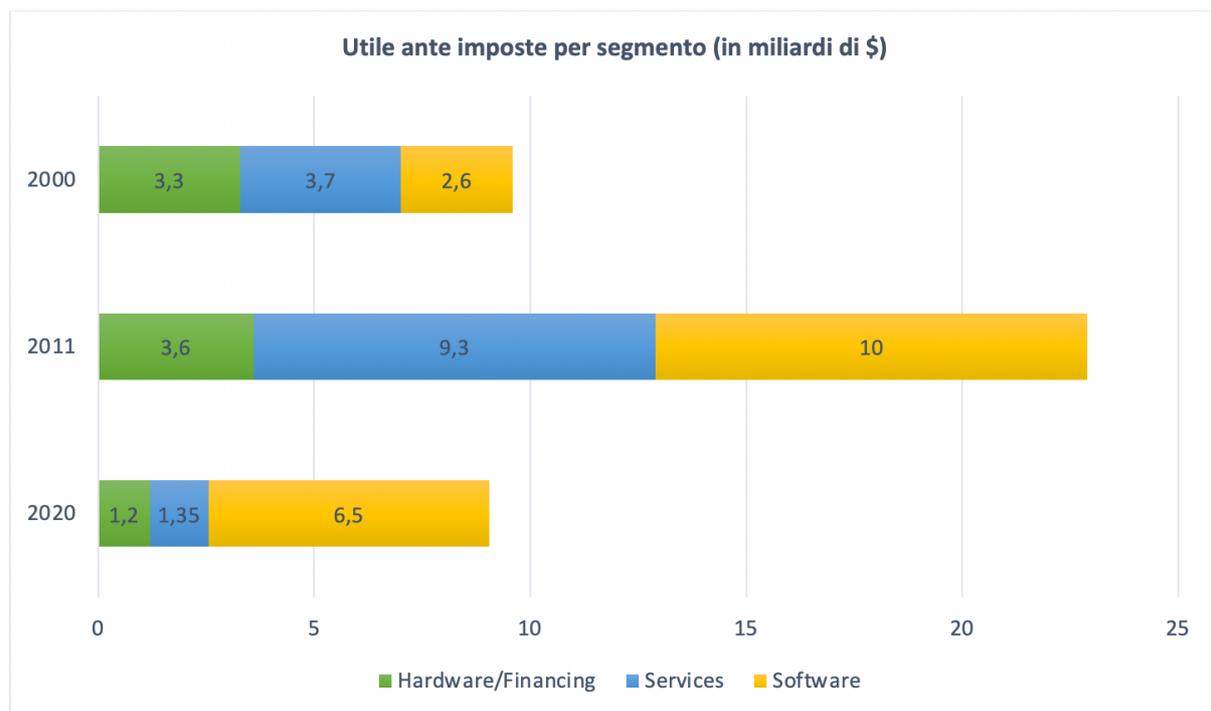
Inoltre, se si analizza la contribuzione di ciascun segmento alla formazione dell'utile operativo e si confronta come questo è cambiato tra il 2000, il 2011 e il 2020 si nota che il segmento hardware sta riducendo sempre più la propria contribuzione al profit aziendale, passando dal 35% del 2000 al 16% nel 2011 e al 13,4% nel 2020, a causa principalmente della riduzione del fatturato di tale segmento ma anche di una riduzione

della marginalità. Nel 2020 il margine si attesta al 5,8% per il segmento sistemi e al 37,7% per i finanziamenti globali.

La quota di utile ante imposte derivante dai servizi in aumento dal 2000 al 2011 (dal 38% al 41% dell'utile ante imposte realizzato in ciascun anno), nell'ultimo anno (2020) è invece in controtendenza attestandosi al 15%, ma ciò sembra derivare più dalla differente suddivisione dei segmenti adottata dalla società che da un cambiamento così significativo nella strategia. Il margine dei servizi globali per le aziende nel 2020 è pari all'8,3%.

Infine, il segmento dei software risulta nel 2020 preponderante nella formazione della redditività derivante principalmente dal comparto delle soluzioni cognitive da cui dipende oltre il 70% dell'utile realizzato (nel 2000 era pari al 27% e nel 2011 al 44%), con una marginalità pari al 24%.

Figura 10 – Confronto Utile per segmento di business anni 2000, 2011 e 2020



fonte: rielaborazione autore su fonte [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com), 2012

Gli indicatori analizzati dimostrano chiaramente il miglioramento avuto in termini sia di volume di fatturato che di profittabilità grazie all'importante rinnovamento nella struttura organizzativa, nella strategia aziendale e nelle alleanze di rete di IBM nel corso degli anni '90.

Gli stessi risultati fanno intuire che nuove sfide e nuove evoluzioni attendono la società nel prossimo futuro tenuto conto dello sviluppo tecnologico incessante in campo IT e del contesto socio-economico globale.

La stessa Pandemia che ha colpito duramente qualsiasi ambito in questi ultimi due anni ha fatto sì che nuovi modi di lavorare siano stati messi in campo al fine di cercare una parvenza di normalità e di continuità e nel contempo ha creato nuove opportunità per lo sviluppo e il potenziamento di servizi e-business.

## Capitolo 4 – Analisi di un caso reale: PRASE Engineering S.p.A., distributore a valore aggiunto leader nel proprio mercato

Dopo l'osservazione di un caso di rilievo globale come quello di IBM, si è voluto analizzare un caso reale sul territorio nazionale, sempre del settore tecnologico nella sua accezione più ampia, che appartenga alla categoria dei distributori indipendenti al fine di valutare similitudini e differenze considerata la diversità delle aziende e dei business. Il caso IBM ha dimostrato come un'azienda manifatturiera di tali proporzioni possa stravolgere la propria strategia di business, modificando profondamente la propria struttura interna e la rete di alleanze per riuscire a cambiare in un tempo relativamente breve, con effetti positivi sulla profittabilità e le performance.

L'analisi del caso di PRASE Engineering S.p.A. mira a capire come un distributore a valore aggiunto leader nel proprio mercato di riferimento sia evoluto nei suoi circa 30 anni di storia, come sia cambiato allo scopo di anticipare le variazioni del mercato e delle modalità di acquisto a seguito dello sviluppo di Internet, quali siano i cambiamenti negli orientamenti strategici aziendali per rispondere ad un contesto sempre più mutevole ed esigente.

### Saper evolvere: cambiare rimanendo sé stessi

PRASE Engineering (in seguito solo PRASE) fu costituita nel marzo del 1993 da Alberto ed Ennio Prase, due fratelli che già operavano nel settore da alcuni anni.

L'azienda inizialmente svolgeva principalmente attività di installazione di prodotti e sistemi audio a livello professionale ad opera dei due fondatori e di qualche altro tecnico dipendente. Nei primi anni di attività i dipendenti totali erano solo qualche unità e il fatturato in linea con le dimensioni aziendali.

La visione strategica e la lungimiranza che hanno sempre contraddistinto le scelte imprenditoriali dei fratelli Prase li hanno ben presto portati a capire che nel contesto nazionale si avvertiva la necessità di un intermediario capace di rendere accessibili i prodotti dei brand più performanti, che diventasse un partner commerciale tecnicamente valido, che supportasse gli installatori e consentisse un innalzamento qualitativo delle soluzioni audio disponibili.

Nel 1995 iniziarono a distribuire il 1° marchio, un brand statunitense (Community) che produceva diffusori sonori. Iniziava una nuova avventura, che negli anni li portò a cambiare l'orientamento aziendale verso un'attività di distribuzione commerciale a valore aggiunto, acquisendo via via la distribuzione di sempre maggiori marchi in esclusiva, con risultati significativi in termini di crescita di fatturato e di redditività. Gli elementi che contribuirono al successo aziendale furono: la passione per la tecnologia dei fondatori, la consolidata esperienza di Alberto Prase e gli studi tecnici di Ennio Prase, le differenze anche caratteriali dei fratelli che hanno sempre consentito il bilanciamento e l'equilibrio nelle scelte strategiche.

Gli obiettivi strategici principali erano rappresentati dalla ricerca di un miglioramento dell'offerta, un allargamento della clientela, la soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione, al fine di creare un rapporto commerciale solido e duraturo nel tempo. Si adoperarono, quindi, per strutturare una distribuzione commerciale che non svolgesse solo la mera funzione logistica, ma indirizzasse i clienti verso la scelta della soluzione più performante attraverso l'utilizzo di prodotti di fascia medio-alta dedicati al settore professionale, fornisse la necessaria consulenza tecnica pre e post vendita, nonché svolgesse servizi di programmazione e collaudo dei sistemi affiancando gli installatori nelle fasi più critiche.

Inoltre, una delle caratteristiche che ha sempre contraddistinto la società PRASE è la solidità finanziaria che ha permesso di "venire incontro" alle esigenze dei clienti concedendo al bisogno dilazioni di pagamento.

Considerando che il contesto economico italiano è contraddistinto spesso da società che utilizzano alte percentuali di capitale di terzi (l'indebitamento bancario in primis), l'opportunità di ottenere una certa flessibilità nei pagamenti ha contribuito alla fidelizzazione della clientela e una maggiore disponibilità dei clienti a riconoscere un premium price.

Dal 2014 il portafoglio prodotti di Prase si è allargato e la società è entrata nella distribuzione musicale professionale commercializzando i prodotti Shure, brand blasonato per i professionisti del settore per quanto riguarda microfoni, cuffie, ricevitori e trasmettitori. In questo modo l'azienda si è avvicinata ai rivenditori specializzati e ai noleggiatori del comparto degli eventi live (siano essi concerti, manifestazioni, fiere e congressi).

Nel giro di un triennio (2014-2016) la società è cresciuta significativamente nel fatturato e ha acquisito altri importanti brand, come Clair Brothers, azienda statunitense

produttrice di sistemi per il sound reinforcement (sistemi complessi e con costi elevati ma qualitativamente performanti, destinati ai grandi eventi live), il gruppo Music Group (oggi Music Tribe), di cui fanno parte le console Midas, gli amplificatori Lab.Gruppen, i prodotti Turbosound e Tannoy.

Tutto ciò ha permesso a PRASE di diventare un distributore di riferimento, leader di mercato per il contesto italiano.

Allo scopo di incentivare le vendite di sistemi e prodotti anche costosi ad una clientela come quella dei noleggiatori, che per la natura del loro business effettuano tipicamente l'investimento di attrezzature anteriormente a quando l'attività genera flussi di cassa, PRASE decise di proporre dei contratti di noleggio di medio termine (da 10 mesi fino ad un massimo di 36 mesi in casi particolari) con possibilità di riscatto dei prodotti al termine del contratto. In questo modo PRASE otteneva dei ricavi predeterminabili per un certo periodo e il cliente diluiva di fatto l'investimento rendendolo più armonizzato ai propri reali flussi di entrate.

Tale tipologia di servizio è stata ampiamente apprezzata dalla clientela, rafforzando il rapporto di collaborazione con nuovi clienti, intercettando anche soggetti che avrebbero avuto una forza finanziaria minore e che senza tale strumento probabilmente non avrebbero concretizzato l'acquisto.

Nel 2015 la società decise di cambiare il proprio logo presentandosi al mercato con il nome di Prase Media Technologies (pur mantenendo la ragione sociale immutata) per rispecchiare l'evoluzione fatta negli anni, il diverso focus aziendale e soprattutto l'allargamento tecnologico dei prodotti trattati. Questa può essere considerata una curiosa analogia con IBM, che cambiò il proprio nome dopo appena un decennio di attività per dare un segno importante al proprio cambiamento strategico.

L'attenzione alle evoluzioni del mercato e una visione a largo spettro, ha fatto capire a PRASE che le esigenze della clientela si stavano dirigendo verso la richiesta di soluzioni che integrassero l'audio con il video, comparto contraddistinto da prodotti a bassa marginalità ma con volumi di vendita più elevati e una richiesta di supporto decisamente minore.

Nel 2017, quindi, PRASE acquisì la distribuzione di Epson quale 1° marchio della divisione video, specializzata nei videoproiettori, a cui seguì nel 2018 LG con la gamma dei display, mentre nel 2019 è stata la volta della tecnologia LED con i marchi Digiled e Absen, per completare con Sharp-NEC nel 2021.

Ai marchi più importanti in termini di volumi e fatturati delle vendite si affiancano tutta una serie di brand “a supporto” per quanto riguarda la gestione dell’infrastruttura di rete, dei sistemi conference, gli accessori, ecc., per un totale complessivo di circa 50 marchi attualmente gestiti.

Il confronto frequente con produttori di respiro globale e il dover relazionarsi nelle fasi di negoziazione con una disparità di potere ha fatto comprendere che il mercato Italia non dà una forza contrattuale sufficiente e quindi il distributore italiano si trova spesso a dover accettare le condizioni imposte dal vendor in termini di target, di prezzi e di sconti o riconoscimenti sull’andamento delle vendite.

In quest’ottica PRASE ha scelto di entrare a far parte di un gruppo inglese (Midwich Group PLC), quotato alla borsa di Londra, tramite la vendita della maggior parte del pacchetto azionario a inizio 2019, pur mantenendo nelle mani dei fratelli Prase la gestione ordinaria della società (Alberto come Sales Director ed Ennio in qualità di Managing Director). Il gruppo è costituito da società distributori audiovisivi diffusi nei 5 continenti, ognuna operante in uno specifico territorio, ed ha lo scopo principale di creare sinergie che permettano una maggiore competitività nel mercato di riferimento, grazie ad una nuova forza collaborativa tra le aziende del gruppo, ed una crescita economica nel medio/lungo periodo.

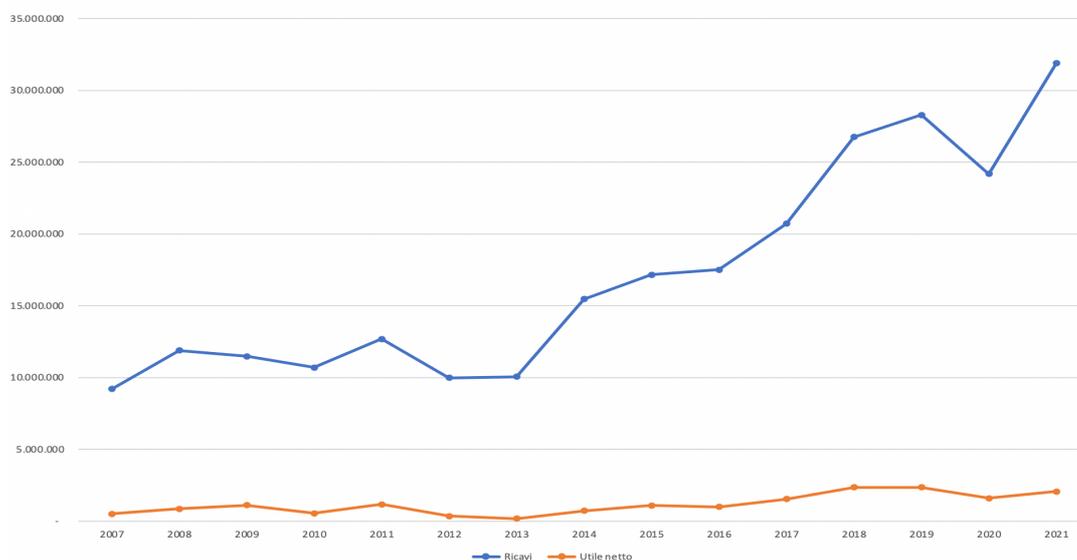
La repentina diffusione della pandemia da Covid19 ha comprensibilmente rallentato i processi di crescita aziendali, tanto più che le conseguenti misure restrittive dapprima hanno riguardato un po’ tutti gli ambiti, per poi continuare soprattutto per il settore dello spettacolo e dell’entertainment, di cui fa parte una significativa porzione della clientela di PRASE e delle altre società del gruppo.

Per una migliore comprensione della crescita della società PRASE, il grafico che segue mostra il fatturato e il relativo utile netto degli ultimi 15 anni.

Come si può notare, per quanto riguarda l’andamento dei ricavi c’è stata una flessione negli anni 2012 e 2013 dovuta alla crisi economica generale che ha colpito anche il settore dell’audiovisivo e nel 2020 per l’effetto negativo della pandemia e delle conseguenti misure restrittive, con recupero del gap già dal 2021.

L’utile netto generato dalla gestione economica della società dimostra un’ottima redditività dell’investimento effettuato, attestandosi su livelli di performance decisamente buoni, capaci di supportare gli investimenti aziendali futuri.

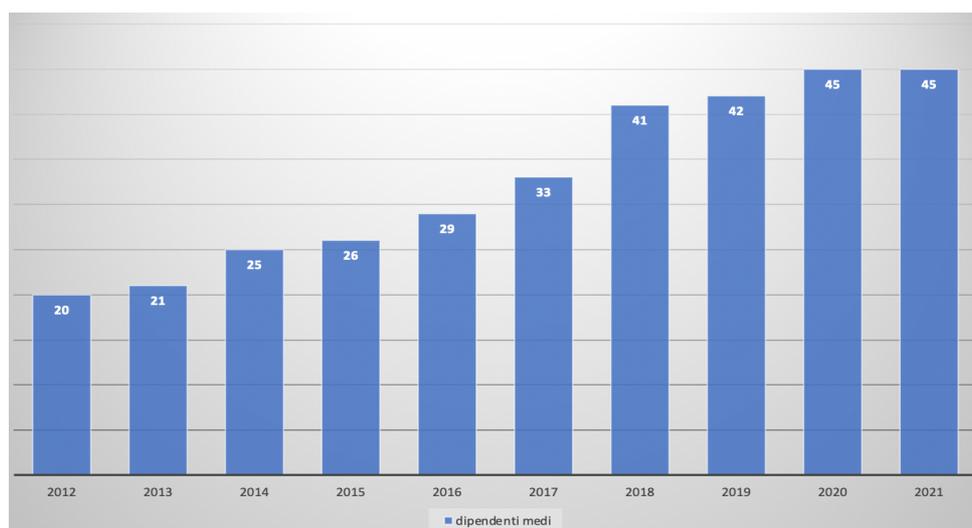
Figura 11 – Andamento ricavi e utile netto di PRASE, periodo 2007-2021



fonte: autore su dati bilancio Prase Engineering S.p.A.

La crescita del business ha portato un corrispondente lineare incremento del numero dei dipendenti medi come si evince dal seguente grafico.

Figura 12 – Andamento del numero di dipendenti medi PRASE, anni 2007 - 2021



fonte: autore su dati nota integrativa bilancio Prase Engineering S.p.A.

La società PRASE, e il suo management, ha saputo negli anni cambiare pelle come un camaleonte, adattandosi ai cambiamenti del mercato, molto spesso anticipandoli,

cercando di innovare e di rispondere ai bisogni dei clienti con tempestività, proattività e competenza.

Gli obiettivi per il futuro sono ambiziosi, ma solo pensando in grande è possibile migliorarsi.

### Le sfide di un distributore a valore aggiunto

Come abbiamo potuto capire nel primo capitolo, il distributore indipendente si trova a dover affrontare varie sfide. Oltre al rischio imprenditoriale della gestione di un'azienda con possibili profitti ma anche con momenti di incertezza, rallentamento del business o addirittura stasi dovuti a fattori esogeni, oltre alle normali variazioni dei gusti e delle esigenze della clientela finale nel tempo, il distributore ha la necessità di trovare un equilibrio nella catena di fornitura al fine di salvaguardarne la sopravvivenza complessiva.

Infatti, a seconda delle forze in gioco la catena del valore di un prodotto non è equamente suddivisa tra i vari soggetti che ne fanno parte, ognuno per l'attività svolta, ma solitamente il produttore tende ad incorporare una percentuale maggiore avendo la possibilità di "scegliere" a chi rivolgersi sul mercato.

Il dettagliante o l'installatore, al contrario, ha il contatto diretto con il consumatore finale riuscendo molte volte ad influenzarne le scelte attraverso consigli e decisioni di commercializzare o utilizzare solo determinati brand per ragioni di qualità ma anche di una propria convenienza economica e redditività più che della miglior soluzione per il consumatore.

Il distributore è, invece, in una situazione intermedia, anello di congiunzione tra produttore e rivenditore, punto di contatto tra strategie e scopi differenti che devono essere in qualche modo mediati al fine di trovare un compromesso che renda la relazione di business profittevole per tutti.

È sicuramente necessaria una buona dose di diplomazia e una conoscenza approfondita dei diversi attori, delle varie esigenze e del mercato di riferimento per poter trovare una soluzione condivisa e duratura.

In qualità di distributore a valore aggiunto l'efficienza nell'attività logistica è solo una parte, indispensabile ma non così significativa, delle funzioni che svolge PRASE.

È ovvio che una pura attività di trasferimento di beni da un luogo all'altro e la gestione conseguente del magazzino prodotti, in arrivo dai fornitori e in uscita verso i clienti, ha le sue insidie e necessita di competenze tecniche e gestionali specializzate, nonché di

infrastruttura sia fisica che IT e software, per una consegna tempestiva, corretta ed efficiente. Inoltre, vanno considerati gli investimenti e quindi vanno individuate soluzioni che ottimizzino i costi di gestione.

Al giorno d'oggi però ci sono molteplici market place, che utilizzano il canale elettronico, o logistiche specializzate per svolgere la mera attività di stoccaggio e spedizione dei prodotti che certamente possono essere anche molto più vantaggiose dal punto di vista del prezzo. La loro funzione, tuttavia, finisce lì, non viene fornito alcun servizio aggiuntivo, nessun aiuto nella scelta del prodotto, nessuna informazione per l'apprendimento delle modalità di utilizzo e per l'integrazione in un sistema.

Cercando di riassumere in un unico concetto qual è il vero valore aggiunto di PRASE si tratta della fornitura di una soluzione integrata professionale che risponda in primis alle esigenze reali del cliente finale (espresse o latenti), che gli permetta di ottenere il massimo dai prodotti altamente tecnologici e innovativi che acquista per il tramite del rivenditore e/o l'installatore, e che gli dia la tranquillità che, nel malaugurato caso ci fossero dei problemi, la risposta sarà quella tecnicamente più valida e tempestiva. L'obiettivo è ambizioso e dipende sia dall'esperienza consolidata della proprietà, che conosce perfettamente il mercato italiano dell'audiovisivo, che dall'inesauribile passione che traspare ogni giorno da tutti i componenti del team.

Analizzando la gestione di PRASE si è elaborata un'analisi SWOT che riassume i principali punti di forza e di debolezza, le maggiori minacce e opportunità attuali (figura riportata nella pagina seguente).

Per quanto concerne gli attributi dell'organizzazione, quindi di origine interna, che condizionano favorevolmente il business e sono utili al raggiungimento degli obiettivi consideriamo punti di forza di PRASE l'ampiezza del catalogo prodotti e delle tecnologie trattate, nonché la capacità di fornire soluzioni integrate che soddisfino pienamente il cliente senza la necessità di questi di rivolgersi a fornitori diversi.

Altra importante caratteristica è data dal know-how e dalle capacità tecniche del personale, che viene adeguatamente formato attraverso corsi di specializzazione, training e affiancamento on-the-job. Tali *skills* sono fondamentali per supportare il cliente sia nella scelta dei prodotti, sia nella programmazione e messa in funzione, nonché per una tempestiva risoluzione delle problematiche in cui il cliente può incorrere.

La solidità finanziaria della società, la buona redditività e il reinvestimento degli utili consentono investimenti importanti in termini di risorse sia fisiche che umane, mentre l'alto livello dello stock permette la pronta disponibilità della maggior parte dei prodotti riducendo i tempi di consegna al cliente. A questi aspetti si aggiunge una consolidata esperienza del settore, una conoscenza approfondita del mercato e dei clienti che ha fatto nascere nel tempo relazioni anche interpersonali con molti di questi (i più fidelizzati), portando alla società un grande vantaggio competitivo che le ha consentito di diventare ben presto leader di mercato.

I punti deboli che si intravedono nella gestione PRASE, o quanto meno gli aspetti che possono avere un margine di miglioramento sono essenzialmente costituiti dal gestionale ERP, ed il relativo CRM collegato, che adottano una soluzione tecnologicamente non performante, in alcuni aspetti complessa e macchinosa, a volte ridondante e con la necessità di duplicare l'inserimento delle informazioni in base alle attività da svolgersi; ma soprattutto che non permette le analisi e la reportistica utile al management per le decisioni strategiche conseguenti, né il reporting richiesto dalla Capogruppo.

In tal senso la società, insieme alle altre aziende del gruppo, ha deciso di intraprendere un progetto che porti all'implementazione di un unico ERP, CRM ed e-commerce, al fine di poter agevolmente condividere informazioni e dati utili a creare importanti sinergie nella gestione dei business locali. È comprensibile che un progetto di tale portata necessiti di un certo periodo di tempo per lo studio, lo sviluppo delle personalizzazioni e l'implementazione in step differenti nelle varie realtà locali.

Ciò stante, in questa fase, la società cerca di limitare gli investimenti nell'attuale ERP all'essenziale, quindi posticipando la realizzazione dell'e-commerce dedicato al B2B al successivo passaggio al nuovo gestionale.

Agli ostacoli del gestionale si accompagna un diverso grado di conoscenza degli strumenti da parte dei dipendenti ed una differente propensione alla digitalizzazione che inevitabilmente porta a "colli di bottiglia" e dispersione delle informazioni.

L'alto tasso di crescita della società e del suo business negli ultimi 10 anni, ha comportato, inevitabilmente, una crescita dell'organico non sempre coordinata, con possibili rallentamenti e ritardi nell'espletamento di determinate attività, ed una mancata revisione dei flussi di processo in ottica di un'ottimizzazione degli stessi. In un contesto così veloce ed incrementale non è sempre facile cercare di ripensare il modo in cui si fanno le attività in un'ottica nuova, è più facile continuare ad operare come si è

sempre fatto anche se il volume delle stesse è tale da diventare problematico e *time consuming*.

Per una struttura organizzativa efficiente e motivata potrebbe essere utile adottare un piano di incentivazione strutturato per i dipendenti con obiettivi SMART, acronimo inglese per riassumere le seguenti caratteristiche: *specific* (specifico), *measurable* (misurabile), *achievable* (raggiungibile), *realistic* (realistico) e *time-bound* (definito nel tempo). Ad oggi PRASE ha previsto per i venditori dei bonus solamente legati al raggiungimento di target di vendita. Un primo tentativo di un'incentivazione allargata è stato effettuato da fine 2020 per un obiettivo specifico legato allo stock.

Figura 13- Analisi SWOT di PRASE

	<b>Utile</b> per raggiungere gli obiettivi	<b>Dannoso</b> per raggiungere gli obiettivi
<b>Origine Interna</b> attributi dell'organizzazione	<p><i>Strengths</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ricco portfolio prodotti e soluzioni integrate</li> <li>• personale altamente qualificato e adeguatamente formato</li> <li>• solidità finanziaria</li> <li>• buona redditività, investimenti continui</li> <li>• problem solving</li> <li>• attenzione e orientamento al cliente</li> <li>• servizi accessori che permettono un premium price</li> <li>• conoscenza del mercato e dei competitor</li> <li>• essere leader del mercato di riferimento</li> </ul>	<p><i>Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ERP e CRM non performanti, duplicazione delle informazioni, ridotta possibilità di analisi dei dati</li> <li>• cambiamento repentino senza perfetto allineamento della struttura organizzativa</li> <li>• flusso dei processi migliorabile (complesso e non sempre efficiente)</li> <li>• grado di digitalizzazione dei dipendenti differente (grande ricorso al cartaceo)</li> <li>• assenza di un piano incentivazione con obiettivi SMART per i dipendenti</li> <li>• tempi di risposta non sempre tempestivi</li> <li>• assenza di un e-commerce B2B</li> </ul>
<b>Origine Esterna</b> attributi dell'ambiente	<p><i>Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appartenenza al gruppo Midwich (network, collaborazione, forza negoziale)</li> <li>• era della digitalizzazione</li> <li>• opportunità di entrare in nuovi segmenti del mercato, distribuzione di nuovi brand/tecnologie</li> <li>• contributo collaborativo dei vendor per nuove opportunità di business</li> <li>• possibile ottimizzazione dei processi interni con miglioramento della performance</li> <li>• adozione nuovo ERP e CRM di Gruppo</li> <li>• introduzione di nuovi servizi e contratti di supporto tecnico online</li> </ul>	<p><i>Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aumento competitività del mercato</li> <li>• allungamento tempi di fornitura dei prodotti e dei pezzi di ricambio</li> <li>• contesto economico fortemente mutevole</li> <li>• interferenza nelle trattative del vendor per contatti diretti con utente finale</li> <li>• comportamenti opportunistici dei vendor a scapito di altri brand del portfolio PRASE</li> <li>• potenziali rischi di danneggiamento e perdita della merce durante i trasporti</li> </ul>

fonte: autore

Per quanto riguarda gli attributi dell'ambiente, quindi le influenze di origine esterna, che condizionano la gestione del business di PRASE possiamo intravedere le seguenti opportunità.

L'appartenenza al gruppo Midwich porta diversi vantaggi: aumenta la forza negoziale con i vendor globali, migliorando le condizioni economiche dei contratti di distribuzione e aumentando l'appeal per la società nella scelta del partner commerciale; favorisce il networking creando possibili sinergie e collaborazioni con le altre società del gruppo ad es. nell'approvvigionamento dei prodotti con possibili acquisti condivisi (un maggiore volume nell'acquisto fa ottenere un prezzo più vantaggioso) o un possibile scambio di prodotti intercompany per far fronte a mancanza di stock nel breve; la condivisione di esperienze e strategie porta ad un miglioramento complessivo della gestione aziendale. Il momento di sviluppo della tecnologia che stiamo vivendo costituisce sicuramente un'opportunità per tutto il mondo tecnologico e quindi anche per il settore audiovisivo dove le innovazioni sono continue e permettono nuove funzionalità che pochi anni fa solo sognavamo. La pandemia dilagata nei primi mesi del 2020 e le conseguenti misure restrittive che i vari Governi hanno imposto hanno accelerato la digitalizzazione di qualsiasi attività di business, erogazione di servizi online e persino la pubblica amministrazione si è "convertita" all'uso degli strumenti elettronici per diminuire al minimo la presenza fisica negli uffici e nelle scuole. Il ricorso allo smart working, alle video call e alla DAD (didattica a distanza) hanno incentivato l'acquisto di prodotti e soluzioni adatte ad un uso professionale della comunicazione da remoto. Questo ha permesso a PRASE di aumentare le vendite di alcune fasce di prodotto (recuperando in parte le perdite di business causate proprio dalle conseguenze della pandemia), di allargare il proprio portfolio prodotti con l'introduzione di nuovi brand e nuove tecnologie (prodotti specifici per l'Unified Communication, abbreviato UC), opportunità che continueranno nei prossimi anni.

Un ulteriore aspetto positivo che deriva dall'ambiente è rappresentato dal contributo collaborativo che si può instaurare con i principali vendor per l'acquisizione di nuove opportunità di business, nuovi progetti e commesse di un certo rilievo. Ciò è possibile grazie alla relazione di interscambio che si instaura con il fornitore, alla presenza sul territorio di Key Account Manager (KAM) dei vendor che svolgono un'attività di contatto pre-sales e co-creazione all'offerta potenziale. In alcuni casi, però, un atteggiamento del brand troppo invasivo può interferire e rappresentare un ostacolo al business riducendo

la marginalità del progetto, influenzando la scelta dei prodotti da inserire (escludendo brand concorrenti ma sempre in distribuzione di PRASE), addirittura, in rari casi, mettendo a rischio il buon esito dell'operazione a favore di un altro distributore.

Il progetto del nuovo ERP e CRM di gruppo, con collegato un e-commerce B2B, può essere l'occasione per un'ottimizzazione della condivisione delle informazioni su clienti, progetti, andamento del business, problematiche riscontrate e sue risoluzioni, nonché dell'archiviazione e della storicizzazione dei dati. I nuovi strumenti informatici consentirebbero di essere maggiormente performanti, più tempestivi, aumentando la soddisfazione del cliente e rafforzando ulteriormente la sua fidelizzazione.

L'implementazione del nuovo gestionale potrebbe rappresentare il momento ideale per il ripensamento dei processi interni e una strutturazione dei flussi delle attività tra i team interni per un miglioramento ulteriore.

Infine, al fine di potenziare ancor più l'offerta di servizi aggiuntivi alla clientela, si può valutare ad esempio la strutturazione del team di supporto tecnico in modo da poter erogare degli interventi ad hoc, periodici o a richiesta, contrattualizzati in un accordo annuale (o pluriennale). In questo modo la società mette a disposizione del cliente la propria *expertise* in interventi programmati e non solo per la risoluzione di problemi.

L'ambiente esterno, oltre ad offrire opportunità di business, è foriero di alcune minacce che possono influenzare negativamente il business di PRASE.

Innanzitutto, il contesto fortemente mutevole impone un'attenzione costante di quali possano essere i possibili scenari futuri creando incertezza e difficoltà nelle scelte strategiche. L'aumento, poi, della competitività di un mondo globale e l'interferenza tra settori contigui che in passato avevano una netta divisione ma che oggi si trovano a trattare prodotti simili e in molti casi sostituibili creano una riduzione della marginalità a causa di un'inevitabile aumentata lotta sui prezzi.

Come già menzionato sopra, l'intervento dei referenti del vendor sul territorio e in alcune trattative, soprattutto di un certo rilievo, può essere dannoso per PRASE qualora il contatto diretto con l'installatore o il cliente finale non sia ben coordinato con la forza vendite della società in quanto possono essere fornite informazioni discordanti sia in termini di caratteristiche di prodotto e soluzioni tecnologiche da proporre, sia in termini economici incidendo negativamente sull'offerta specifica, ma nel contempo mettendo in dubbio la competitività generale della società con clienti storici. Inoltre, comportamenti opportunistici del vendor potrebbero influire sulla scelta finale del cliente a scapito di soluzioni diverse ma con prodotti appartenenti anche ad altri brand del portfolio PRASE,

con possibile perdita di margine sulla vendita per la società, contrasti nei rapporti con gli altri brand e disequilibri relazionali da dover opportunamente gestire.

Infine, nel contesto economico globale attuale post pandemico ci si trova ad affrontare una problematica di *shortage* mondiale dei prodotti con conseguenti allungamenti nelle tempistiche di fornitura da parte dei produttori, incertezza nei tempi di consegna e offerta insufficiente dei trasporti intercontinentali (soprattutto per quanto riguarda i trasporti marittimi dal sud est asiatico) che comportano un posticipo delle vendite, una gestione complessa e difficoltosa in termini di evasione degli ordini, un'incertezza generale diffusa che ostacola gli investimenti e il business, con possibili perdite di opportunità.

Alla difficoltà dei trasporti è collegata anche la problematica di possibili danneggiamenti o perdite per sottrazione di prodotti nelle fasi di spedizione e consegna al cliente, con danni economici che la società deve sopportare. Al fine di ridurre il rischio di tali danni PRASE ha una polizza assicurativa a livello di gruppo che copre tutti i danni derivati da trasporti sia in importazione che in vendita, al netto di una franchigia prefissata.

Valutando l'offerta di PRASE in termini di portfolio prodotti e servizi si è potuto comprendere gli aspetti che maggiormente influiscono sull'andamento del business e sulla creazione del rendimento in termini di profit.

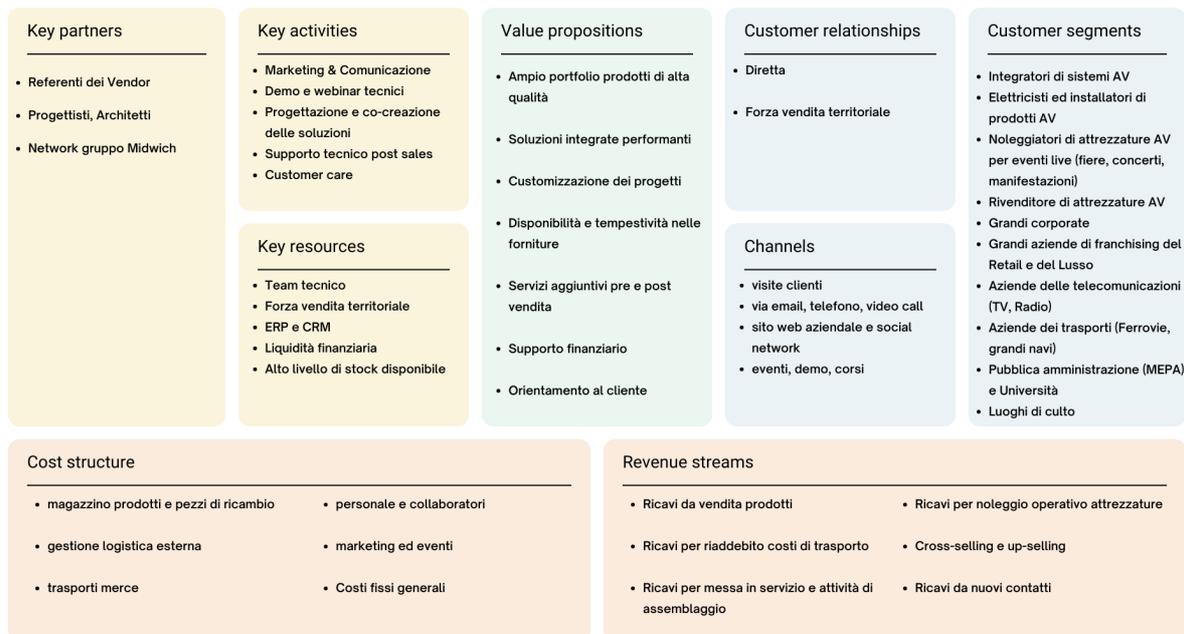
Si è, quindi, utilizzato il Business Model Canvas, riportato nella figura che segue, per visualizzare gli elementi chiave del modello di business di PRASE.

Il Business Model Canvas è un modello strategico utilizzato per la visualizzazione degli elementi chiave che contraddistinguono lo sviluppo di un'impresa o di un'unità di business. Gli elementi considerati sono solitamente 9: l'area dell'offerta costituita dalla proposta di valore al centro del template a dimostrazione dell'importanza fondamentale che tale aspetto deve avere nella gestione del business; l'area dell'infrastruttura sulla sinistra che raggruppa i fornitori e i partner, le attività e le risorse; l'area dei clienti sulla destra con focus su segmenti di clientela, relazioni con i clienti e canali di comunicazione; l'area finanziaria nella parte sottostante suddivisa in struttura dei costi e flussi di ricavi.

Il modello di business di PRASE, come abbiamo detto, si incentra sulla distribuzione commerciale di prodotti e attrezzature audiovisive di fascia medio-alta per il mercato nazionale italiano. La sua proposta di valore è costituita dall'ampio portfolio dei prodotti, da un'offerta tecnologica completa e soluzioni integrate performanti, altamente

customizzabili dal team di progettazione, con grande disponibilità di prodotto e tempestività nelle forniture. Tale offerta si completa con un'ampia gamma di servizi pre e post vendita (che saranno analizzati in dettaglio nel proseguo), il supporto finanziario al cliente e complessivamente una gestione aziendale orientata al cliente.

Figura 14 – Business Model Canvas di PRASE



fonte: autore

I partner chiave per attuare la proposta di valore sono costituiti dai produttori e dai loro referenti sul territorio nazionale, i progettisti e gli architetti per la co-creazione delle soluzioni progettuali, il network all'interno del gruppo Midwich per una collaborazione fattiva.

Le attività chiave sono costituite dall'attività di marketing & comunicazione, le attività pre-sales di dimostrazione in presenza o attraverso webinar, l'attività di progettazione, di supporto tecnico post sales, il customer care. Sono tutte attività di interazione con la clientela che mirano a raggiungere la soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione.

Le risorse chiave sono rappresentate dallo staff PRASE in generale, ognuno per le proprie funzioni, e in particolare il team tecnico ricopre un'importante funzione per la soddisfazione del cliente; elementi cruciali sono anche il gestionale ERP e il CRM che costituiscono lo strumento di congiunzione e di condivisione delle informazioni tra i vari team, la liquidità finanziaria aziendale che permette di sostenere gli opportuni

investimenti e l'alto stock di prodotti a magazzino che consente la tempestività nelle forniture ai clienti.

Per quanto concerne i clienti, l'offerta PRASE si rivolge principalmente ai seguenti segmenti: il comparto degli installatori, siano essi integratori di sistemi o elettricisti specializzati, i noleggiatori di attrezzature audiovisive per gli eventi e l'entertainment, i rivenditori di attrezzature audiovisive, soprattutto al servizio del musicale, le aziende delle telecomunicazioni (quali le televisioni e le stazioni radiofoniche, nonché le produzioni di programmi dedicati ai media), le aziende che gestiscono le stazioni dei trasporti (aeroportuale, ferroviario e metropolitano), gli end user costituiti dalle grandi corporate, dal mondo retail, del franchising e del lusso, la pubblica amministrazione (in maniera diretta attraverso il MEPA o come cliente finale), i luoghi di culto.

La relazione con la clientela avviene in maniera diretta o tramite la forza vendite sul territorio. La società non ha attualmente un canale elettronico B2B per la vendita diretta attraverso il sito aziendale.

La società interagisce con i clienti attraverso i seguenti canali: le visite periodiche, le email, telefonicamente o in video call (soprattutto negli ultimi due anni), il sito web e i social network aziendali, gli eventi, le demo e i corsi che vengono periodicamente organizzati.

Per quanto riguarda l'aspetto dei flussi finanziari, i costi sono principalmente costituiti dagli esborsi sostenuti per l'acquisto dei prodotti, il servizio di logistica specializzata e i costi di trasferimento della merce (sia in acquisto che in vendita), dal costo del personale dipendente e dei collaboratori, le spese di marketing e di organizzazione degli eventi, nonché i costi fissi generali per il funzionamento dell'azienda.

I ricavi, invece, derivano dalla vendita dei prodotti, dal riaddebito di parte del costo di trasporto, dai servizi a pagamento (messa in servizio e attività di assemblaggio), dai contratti di servizio del noleggio operativo. A questo si aggiungono ricavi per operazioni di cross-selling e up-selling nonché vendite realizzate nei confronti di nuovi contatti, ma possono essere considerati rientrare nell'ampia categoria della vendita di prodotti.

Il modello di business PRASE appare ben strutturato e complesso, capace di supportare adeguatamente la proposta di valore che intende offrire alla propria clientela.

Un allargamento del proprio network con partner strategici per la realizzazione di grandi progetti e l'implementazione di un e-commerce potrebbero essere un valido aiuto per il business nel suo complesso.

Come i servizi aggiuntivi contribuiscono alla customer satisfaction e al miglioramento del profit

Per comprendere qual è il contributo dei servizi aggiuntivi forniti da PRASE in termini di soddisfazione del cliente e conseguente fidelizzazione e intenzione al riacquisto, è opportuno analizzare nel dettaglio tali servizi e la loro influenza sul comportamento del cliente.

Innanzitutto, distinguiamo in servizi pre-sales forniti prima della vendita al cliente e quelli post-sales che accompagnano il cliente e lo supportano ad acquisto avvenuto.

Per quanto concerne i servizi pre-sales di PRASE, essi possono essere classificati in tre categorie principali:

- servizi informativi: rientrano in questa categoria gli incontri informativi, le dimostrazioni, gli eventi tematici e i webinar che hanno lo scopo di illustrare e far conoscere le tecnologie attualmente disponibili sul mercato e i prodotti commercializzati da PRASE, le interazioni per la predisposizione di un sistema integrato, le novità e le innovazioni tecnologiche. Sono attività di comunicazione e marketing con contenuti tecnici, ed hanno lo scopo di allargare la conoscenza tecnica dei partecipanti in quanto solo attraverso la conoscenza è possibile poi incentivare la vendita. Se non so che un prodotto o tecnologia esiste o non ne conosco le funzionalità, non sentirò l'esigenza di acquistarla, mentre la conoscenza può stimolare la nascita del bisogno. I destinatari degli interventi sono solitamente B2B, rappresentato principalmente dal personale tecnico dei clienti attuali e potenziali e solo in alcuni casi dagli utenti finali (ad es. nel caso in cui l'evento venga organizzato nella sede del rivenditore per la presentazione di nuovi prodotti, o in caso di prodotti da installazione negli incontri con progettisti, architetti, grandi corporate o amministrazioni pubbliche);
- servizi formativi: sono dei veri e propri corsi di formazione, in presenza o via web, organizzati da PRASE, i cui relatori sono gli ingegneri e gli esperti tecnici del proprio team. Tali corsi hanno l'obiettivo di fornire un training teorico-pratico su determinate tecnologie e relativi protocolli di funzionamento. In molti casi al termine viene svolto l'esame per l'ottenimento della certificazione specifica. Lo scopo principale di PRASE per l'effettuazione di tali corsi è il trasferimento delle conoscenze tecniche per l'utilizzo dei prodotti a tecnologia complessa e la loro programmazione e messa in funzione. L'innalzamento delle qualità tecniche dei

potenziali clienti accresce la possibilità di utilizzo di tali tecnologie nei progetti futuri, considerato che il cliente finale il più delle volte si affida alla consulenza e ai consigli dell'installatore per scegliere la soluzione tecnologica da implementare;

- servizi tecnici e progettuali: in questo gruppo vengono incluse le attività di sopralluogo per coadiuvare l'installatore nella scelta della soluzione tecnica da proporre, gli incontri con clienti finali e *key accounts* per raccogliere e comprendere le esigenze del cliente finale che utilizzerà in concreto il sistema, in un'ottica di co-creazione della soluzione migliore, il supporto alla progettazione del sistema attraverso la predisposizione di progetti e/o l'assistenza al progettista incaricato, la formulazione di un capitolato tecnico con la specifica dei prodotti e delle tecnologie da utilizzare.

In questa categoria rientrano, altresì, le attività di assemblaggio e cablatura di sistemi e prodotti complessi da effettuarsi prima della spedizione della merce al cliente, che riducono le tempistiche e le attività da svolgere *on-site* a cura dell'installatore.

Anche la disponibilità e la gestione di un magazzino prodotti ampio e di elevato valore costituisce un servizio pre-sales per il cliente di PRASE, in quanto la società ha deciso di sopportare investimenti e costi operativi significativi per poter dare la possibilità alla sua clientela di ridurre i tempi di approvvigionamento avendo già "in casa" i prodotti a più alta rotazione. Questo dà un vantaggio competitivo perché permette al cliente PRASE di essere maggiormente efficiente e performante aumentando la soddisfazione del cliente, e risolvendo tempestivamente, in molti casi, anche problemi legati a dimenticanze, errori o variazioni in fase di esecuzione del progetto.

Per quanto riguarda i servizi post vendita svolti da PRASE, riprendendo le tipologie di servizio indicate nel Capitolo 2, possiamo raggrupparli nelle seguenti categorie:

- l'assistenza tecnica sul campo: rientrano in questo gruppo le attività, svolte da remoto o in presenza, di programmazione, messa in funzione e collaudo del sistema a supporto dell'installatore, i servizi di riparazione (sia in garanzia che fuori garanzia) e sostituzione in garanzia dei prodotti oggetto di distribuzione, il supporto tecnico al cliente B2B per l'utilizzo dei prodotti commercializzati e la risoluzione di problemi, in particolar modo inerenti la connessione di prodotti e dispositivi differenti che possano interferire nel sistema. L'assistenza tecnica si può dividere in tre livelli: il primo livello è rappresentato dal supporto telefonico; qualora non sia

sufficiente è possibile un secondo livello dato dall'assistenza tecnica tramite collegamento IT da remoto; nei casi più complessi si passa al terzo livello concordando un intervento sul posto al fine di procedere con attività di test direttamente sul sistema, valutazione delle problematiche e risoluzione delle stesse;

- la distribuzione dei pezzi di ricambio: PRASE attualmente ha nel proprio catalogo di vendita anche i pezzi di ricambio dei prodotti commercializzati che fornisce ai propri clienti (non direttamente al cliente finale), gestendone il magazzino delle scorte e la fase distributiva. Inoltre, in caso di riparazioni non in garanzia addebiterà gli eventuali pezzi di ricambio utilizzati per la sostituzione di parti del prodotto riparato dandone preventiva comunicazione al cliente;
- il customer care: la società gestisce la relazione con il cliente direttamente attraverso la propria forza vendite presente sul territorio nazionale, nonché dal team interno della sede centrale che fornisce al bisogno le informazioni tecniche, amministrative e commerciali di cui il cliente necessita; gestisce altresì la registrazione dei prodotti in caso di estensione di garanzia, la gestione dei reclami e delle problematiche segnalate cercando una soluzione tempestiva e soddisfacente. Rientrano in questa tipologia di servizio anche le attività di networking organizzati da PRASE, le demo di approfondimento riservate a chi ha acquistato un prodotto specifico, le attività di sponsorizzazione e co-marketing organizzate periodicamente.

È da considerarsi un ulteriore servizio alla clientela il supporto finanziario e le agevolazioni nei pagamenti offerto dalla società ai clienti Top e maggiormente fidelizzati attraverso la concessione di termini di pagamento di maggior favore e di estensioni nella dilazione di pagamento.

Infine, la possibilità di sottoscrivere un contratto di noleggio operativo (uno strumento con formula *haas*), con possibilità di riscatto finale del prodotto/sistema, in luogo di procedere immediatamente all'acquisto sostenendone il relativo investimento, è un servizio che, come detto in precedenza, ha lo scopo di fidelizzare il cliente e creare una relazione duratura nel tempo.

L'ampia gamma dei servizi svolti da PRASE comporta un investimento significativo da parte della società in termini di risorse finanziarie e di personale qualificato, ma ha la finalità principale di dare un valore aggiunto tangibile per la clientela, elemento distintivo che aumenti la soddisfazione del cliente e porti di conseguenza al riacquisto, al passaparola positivo e ad un incremento generale delle vendite e del profit.

Tale scelta strategica, visti i risultati finora ottenuti, può dirsi vincente con un riconoscimento evidente da parte del mercato.

L'obiettivo per il futuro sarà quello di cogliere le varie opportunità che già si intravedono e quelle che si manifesteranno a seguito del continuo e repentino cambiamento del settore e del contesto economico in generale.

La sfida principale sarà quella di continuare ad evolversi rimanendo sé stessi e mantenendo sempre l'orientamento strategico verso il cliente.

#### Possibili soluzioni future per il consolidamento della customer loyalty

Considerata l'incertezza attuale a livello globale di uno scenario post pandemico, non è semplice definire delle traiettorie chiare di evoluzione del business per il futuro, in particolar modo in un settore come quello dell'audiovisivo in cui una parte degli operatori è stata fortemente colpita dalle restrizioni imposte dai Governi, cancellando per quasi due anni gli eventi live, mentre una parte delle imprese è riuscita a cogliere nuove opportunità di business.

Per quanto si cerchi di ritornare ad una normalità sia nel mondo economico che in quello privato e sociale, alcuni effetti si protrarranno per lungo tempo. Per certi aspetti il momento attuale è l'occasione di ripensare alcune abitudini e modi di operare cambiandoli, sfruttando molto di più la tecnologia e le attività da remoto, in modo da riuscire ad essere maggiormente performanti.

PRASE, dal canto suo, dovrà continuare ad operare focalizzandosi sulla soddisfazione del cliente cercando di migliorare i processi interni, consolidando e ottimizzando la crescita importante dell'ultimo decennio.

Per un rafforzamento ulteriore della *customer loyalty* è fondamentale, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, rispondere alle esigenze della clientela in modo qualificato e tempestivo; PRASE ha tutti gli elementi per farlo.

La cultura aziendale della società è già orientata al cliente, pertanto, un processo di servitizzazione con un ampliamento della gamma di servizi forniti alla clientela può rappresentare una valida direttrice strategica per il futuro.

PRASE può strutturare un'offerta di nuovi servizi dedicati e specializzati da proporre alla clientela in pacchetti con canone annuale che permettano ad esempio delle sessioni di supporto tecnico o di training, magari assicurando delle tempistiche massime di esecuzione e/o dei gradi di priorità ed esclusività rispetto ai servizi ordinari forniti attualmente. A tal proposito può essere preso ad esempio un progetto sviluppato dal

gruppo Midwich per l'assistenza tecnica online (Mi-Support), riadattandolo per il contesto italiano e alle necessità espresse dai clienti di PRASE. La difficoltà principale sarà far capire ai clienti il valore dei nuovi servizi a pagamento in quanto attualmente ricevono il supporto tecnico che chiedono senza costi aggiuntivi.

PRASE può inoltre potenziare i servizi del tipo *haas*, incentivando il noleggio dei prodotti ad alto valore (ad es. quelli della tecnologia LED), con contratti annuali, da proporre al segmento di clientela dei noleggiatori (non direttamente al cliente "finale" per non innescare una concorrenza con il cliente attuale della società). Tale investimento (soprattutto finanziario) potrebbe accelerare la ripresa del business in un comparto profondamente colpito dagli effetti della Pandemia.

Infine, tenuto conto che la soddisfazione del cliente è fortemente influenzata da come vengono gestite le eventuali problematiche e i reclami, è importante procedere con un'ottimizzazione del flusso di processo del customer care, cercando di limitare i contatti con la forza vendita territoriale a questioni meramente operative, quali la disponibilità dei prodotti, una variazione sull'ordine, informazioni sulla spedizione, ecc., dirottando i clienti al sito aziendale, ampliando l'area riservata, e con contatto diretto in sede (con individuazione di risorse specifiche per tale attività). Ciò permetterebbe di fornire risposte più tempestive in maniera maggiormente efficiente.

Risulta invece maggiormente difficoltoso il miglioramento della gestione dell'assistenza tecnica, intesa come riparazione dei prodotti, in quanto pur gestendo già un magazzino dei pezzi di ricambio l'ampiezza del catalogo prodotti non permette di avere disponibile l'intera gamma. Questo comporta in alcuni casi un allungamento significativo del tempo di riparazione dovendo acquistare il ricambio dal produttore.

Il settore dell'audiovisivo è sempre più "contaminato" dal mondo dell'IT, dato che tutte le attrezzature AV sono connesse attraverso la rete, con conseguente commistione di prodotti e brand tra i due settori, fino a qualche anno fa nettamente separati tra loro. Considerato ciò, PRASE potrebbe valutare possibili sinergie e collaborazioni con operatori del settore IT, allargando il suo mercato di riferimento servendo nuovi segmenti.

Tale influenza tra i due settori potrebbe stimolare innovazioni tecnologiche e nuove applicazioni di strumenti di A.I. (Intelligenza Artificiale), oggi adottati nel settore IT, ma che potrebbero coinvolgere anche il settore audiovisivo nel prossimo futuro.



## Conclusioni

In questa tesi abbiamo approfondito il modo in cui i servizi pre e post vendita possono creare un valore aggiunto e contribuire alla soddisfazione del cliente, con conseguente fidelizzazione e miglioramento delle performance aziendali.

Si è dapprima approfondita la letteratura recente in materia di canale distributivo, con particolare focus sulla funzione del distributore indipendente e la sua interrelazione con gli altri attori della catena di fornitura, per poi fare una panoramica sulle tipologie dei servizi pre-sales e after-sales, determinando il loro effetto sulle valutazioni del cliente e i suoi comportamenti conseguenti.

Si è poi esaminato un caso conosciuto di respiro globale com'è quello di IBM, analizzando la sua trasformazione da azienda manifatturiera produttrice di hardware ad azienda di servizi e software, come tale rinnovamento sia stato supportato da un cambiamento nella rete di alleanze e quali effetti positivi abbia avuto in termini di risultati aziendali.

Infine, si è analizzato un caso reale, quello di PRASE Engineering S.p.A., distributore indipendente del settore audiovisivo nazionale, osservando come nella sua storia quasi trentennale abbia saputo diventare leader di mercato offrendo una proposta di valore in cui la funzione logistica è solo una parte delle attività svolte per il cliente, e invece i servizi aggiuntivi creano il valore aggiunto per ottenere la soddisfazione del cliente, la fidelizzazione che porta a relazioni commerciali di lungo corso e ad un passaparola positivo.

Quello che ne è emerso è la conferma dell'importanza dei servizi pre e post vendita: quelli pre-sales al fine di un'interpretazione corretta dei bisogni e delle attese dei clienti che attraverso la co-creazione portino alla definizione di una proposta customizzata; quelli post-sales per supportare il cliente dopo l'acquisto sia per la risoluzione dei problemi, sia per l'apprendimento nell'utilizzo.

Nell'esperienza del cliente B2B, la componente dei servizi acquista maggior valore, mentre le potenzialità del prodotto risultano funzionali solo per soddisfare l'utente finale, e sembrano "passare in secondo piano" (probabilmente sono date per scontate una volta scelto di procedere con l'acquisto) nelle valutazioni della propria soddisfazione.

Dall'osservazione di entrambi i casi studio emerge come un cambiamento nelle scelte strategiche ha modificato non solo la struttura organizzativa aziendale, ma anche la rete di relazioni dell'impresa.

Inoltre, in entrambi i casi appare evidente che la conoscenza e una gestione accurata e condivisa dei dati e delle informazioni raccolte siano indispensabili per svolgere la propria attività in modo soddisfacente, per ridurre i tempi di risposta ed essere performante. L'ottimizzazione dei processi consente di contenere i costi e rendere più lineari i flussi evitando "colli di bottiglia" e rallentamenti nell'espletamento delle attività. Infine, entrambe le aziende analizzate hanno saputo cambiare i propri obiettivi e l'immagine, senza snaturare la propria essenza. Questo è stato sicuramente un elemento vincente in quanto non ha creato confusione nella clientela ma, al contrario, ha dato dei punti fermi, un'aspettativa qualitativa e prestazionale precisa della rinnovata offerta, poi confermata con i fatti.

I possibili sviluppi futuri del lavoro svolto possono essere indirizzati ad un allargamento dell'analisi in varie direzioni.

Potrebbe essere interessante esaminare altre realtà distributive del settore audiovisivo sia nazionali che internazionali per valutare il diverso grado di servitizzazione e di orientamento al cliente nella visione strategica.

È poi possibile ampliare l'analisi ad aziende appartenenti al settore dell'IT, tanto più se si considera le recenti sovrapposizioni ed interferenze nei business dei due settori.

Infine, si può osservare la proposta di servizi dei produttori (sempre di prodotti AV) che si occupano direttamente, in tutto o in parte, della distribuzione al rivenditore e/o all'installatore.

L'allargamento dell'analisi consentirebbe di trovare analogie e differenze nei diversi casi e una loro eventuale correlazione con i risultati di performance. Questo potrebbe avvalorare la tesi, supportata dai casi studio approfonditi, che i servizi aggiuntivi creino un vantaggio aggiuntivo che si riflette, in ultima analisi, in un aumento dell'ammontare e della stabilità dei ricavi e dei profitti.

## Elenco delle abbreviazioni

A.I.: intelligenza artificiale

AV: audiovisivo

AVD: Added Value Distributor (distributore a valore aggiunto)

B2B: Business-to-Business

B.I.: Business Intelligence

CCL: Conflict-Coordination Learning

CRM: Customer Relationship Management

ERP: Enterprise Resource Planning

GDO: Grande Distribuzione Organizzata

HAAS: hardware-as-a-service

KAM: Key Account Manager

SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound (specifico, misurabile, raggiungibile, realistico, definito nel tempo)

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (punti di forza, punti deboli, opportunità, minacce)

UC: Unified Communication

## Elenco delle figure

Figura 1 – Il canale distributivo

Figura 2 – Tipologie di canali di vendita sulla base dei condizionamenti

Figura 3 – Product brand identity e AVD brand loyalty

Figura 4 – Il percorso di servizio di IBM

Figura 5 – *Timeline* dell'organizzazione e della strategia di IBM, 1960-2000

Figura 6 – Caratteristiche della rete per le strategie di esplorazione e sfruttamento

Figura 7 – Fatturato e Utile netto di IBM, per anno

Figura 8 – Andamento valore azioni IBM, dal 1969 al 2020

Figura 9 – Fatturato per segmenti di business, triennio 2018-2020

Figura 10 – Confronto Utile per segmento di business anni 2000, 2011 e 2020

Figura 11 – Andamento ricavi e utile netto di PRASE, periodo 2007-2021

Figura 12 – Andamento del numero di dipendenti medi PRASE, anni 2007 - 2021

Figura 13 – Analisi SWOT di PRASE

Figura 14 – Business Model Canvas di PRASE

## Bibliografía

- Ahmadi A., 2018, "The airways: key influencing factors on customers' word of mouth", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 36 N.1, pp 40-57
- Albors-Garrigós J. et al., "Internet and mature industries. Its role in the creation of value in the supply chain. The case of tile ceramic manufacturers and distributors in Spain", *International Journal of Information Management*, 29, pp 476-482
- Bell, D. G., Giordano, R., & Putz, P., 2002, "Inter-firm sharing of process knowledge: Exploring knowledge markets", *Knowledge and Process Management*, 9(1), pp 12-22
- Bowen, David E., and Benjamin Schneider, 1988, "Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior", *Research in Organizational Behavior*, 10, pp 43-80
- Chang K.-H., D.F. Gotcher, 2010, "Conflict-coordination learning in marketing channel relationships: The distributor view", *Industrial Marketing Management* 39, pp. 287-297
- Chernais T., Wu T., 2020, "The hidden growth driver: China's industrial aftermarket-services sector", McKinsey & Company
- Clark S. et al, 2019, "Selling in the aftermarket: How to win the sales street fight", McKinsey & Company
- Cohen, W. S., & Levinthal, D., 1990, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp 128-152
- Dan S.M. et al., 2018, Exploring the sources of design innovations: Insights from the computer, communications and audio equipment industries", *Research Policy*, 47, pp 1495-1504
- Dhotre M., 2009, "Channel management and retail marketing", *Global Media*, ProQuest Ebook Central, pp 67-82
- Dittrich K. ed al., 2007, "Strategic repositioning by means of alliance networks: The case of IBM", *Research Policy*, 36, pp 1496-1511
- Draulans, J., Deman, A.P., Volberda, H.W., 2003, "Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance", *Long Range Planning* 36, pp 151-166
- Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A., 2009, "Distributor sharing of strategic information with suppliers", *Journal of Marketing*, 73, pp 31-43
- Gebauer, H., 2009, "An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies", *Journal of Managerial Psychology*, 24, pp 79-98
- Grewal, R., Comer, J. M., & Mehta, R., 1999, "Does trust determine satisfaction in marketing channel relationships? The moderating role of exchange partner's price competitiveness", *Journal of Business to Business Marketing*, 6(1), pp 1-10
- Gupta S. et al., 2016, "Value added reseller or value at risk: The dark side of relationships with VARs", *Industrial Marketing Management*, 55, pp 110-118
- Haas A. et al., 2012, "Creating value in business relationships: The role of sales", *Industrial Marketing Management*, 41, pp 94-105
- Hernandez-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., 2003, "The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships", *International Journal of Marketing Research* 20, pp 133-152

- Hernández-Espallardo M. et al., 2011, "Exploitation- and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors, *Technovation*, 31, pp 203-215
- Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr., and Leonard A. Schlesinger, 2015, "What Great Service Leaders Know and Do: Creating Breakthroughs in Service Firms", Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers
- Hibbert, P., Huxham, C., 2005, "A little about the mystery: process learning as collaboration evolves", *European Management Review* 2, pp 59–69
- Hogreve J. et al, 2017, "The service-profit chain: a meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework", *Journal of Marketing* vol.81, pp 41-61
- Hullova D. et al, 2019, "Independent distributors in servitization: An assessment of key internal and ecosystem-related problems", *Journal of Business Research*, 104, pp 422-437
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Cavusgil, S. T., & Calantone, R. J., 2006, "Knowledge as a strategic resource in supply chains", *Journal of Operations Management*, 24, pp 458–475
- Jiang, X., Bao, Y., Xie, Y., & Gao, S., 2016, "Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective", *Journal of Business Research*, 69(2), pp 804–814
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H., 2000, "Learning and protecting of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital", *Strategic Management Journal* 21 (3), pp 217–237
- Kaleka, A., 2002, "Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters", *Industrial Marketing Management*, 31(3), pp 273–283
- Khanna, T., Gulati, R., Nohria, N., 1998, "The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal* 19 (3), pp 193–210
- Lavandier H. et al., 2021, "How to boost growth in industrial services: Better customer experience", McKinsey & Company
- Lawrence B., P.J. Kaufmann, 2019, "Channel members' relationships with the brands they sell and the organizations that own them", *Industrial Marketing Management*, 83, pp 148–161
- Li, Y., Liu, Y., & Liu, H., 2011, "Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China" *Journal of Operations Management*, 29, pp 128–142
- Li Y. et al., 2017, "Dyadic specific investments, absorptive capacity, and manufacturers' market knowledge acquisition: Evidence from manufacturer-distributor dyads", *Journal of Business Research*, 78, pp 323–331
- Lukas, B. A., Hult, T. M., & Ferrel, O. C., 1996, "A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels", *Journal of Business Research*, 36(3), pp 233–244
- Malhotra, A., Gosain, S., & El Sawy, O. A., 2005, "Absorptive capacity configurations in supply chains: Gearring for partner-enabled market knowledge creation", *MIS Quarterly*, 29(1), pp 145–187
- Massey A.P. et al, 2001, "Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM", *Decision Support Systems*, 32, pp. 155–170
- Mohr, J. J., & Sengupta, S., 2002, "Managing the paradox of inter-firm learning: The role of governance mechanisms", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4), pp 282–301
- Momeni K., M. Marinsuo, 2019, "Going downstream in a project-based firm: Integration of distributors in the delivery of complex systems", *International Journal of Project Management*, 37, pp 27-42

- Nasir M. et al, 2021, "The synergetic effect of after sales service, customer satisfaction, loyalty and repurchase intention on word of mouth", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol.13 N.3, pp 489-505
- Nevins J.L., R.B. Money, 2008, "Performance implications of distributor effectiveness, trust, and culture in import channels of distribution", *Industrial Marketing Management*, 37, pp 46-58
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D., 2007, "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance", *Journal of Marketing*, 71, pp172-194
- Parida, V., Rönnerberg Sjödin, D., Wincent, J., & Kohtamäki, M., 2014, "A survey study of the transitioning towards high-value industrial product-services", *Procedia CIRP*, 16, pp 176-180
- Posselt T., E. Gerstner, 2005, "Pre-sale vs. post-sale e-satisfaction: impact on repurchase intention and overall satisfaction", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19 n.4, pp 35-47
- Rebelo C.G.S. et al., 2021, "After sales service: key settings for improving profitability and customer satisfaction", *Procedia Manufacturing*, 55, pp 463-470
- Ring, P.S., Van De Ven, A.H., 1994, "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review* 19, pp 90-118
- Sa Vinhas, A., & Heide, J. B., 2015, "Forms of competition and outcomes in dual distribution channels: The distributor's perspective", *Marketing Science*, 34(1), pp 160-175
- Saccani N. et al., 2007, "Configuring the after-sales service supply chain: A multiple case study", *Int. J. Production Economics*, 110, pp 52-69
- Siguaw J.A. et al., 2003, "Preliminary evidence on the composition of relational exchange and its outcomes: the distributor perspective", *Journal of Business Research*, 56, pp 311-322
- Smith P.M. et al., 1997, "A case study of distributor-supplier business relationships", *Journal of Business Research*, 39, pp 39-44
- Spohrer J., 2016, "IBM's service journey: a summary sketch", *Industrial Marketing Management*
- Stern, L.W., & El-Ansary, A. I., 1977, "Marketing channels", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Tse S.Y. et al, 2019, "The effects of distributor relationship commitment and relationship exploration on opportunism: The moderating roles of exchange uncertainties and network factors", *Industrial Marketing Management*, 83, pp 301-313
- Uzzi, B., & Lancaster, R., 2003, "Relational embeddedness and learning: The case of bank loan managers and their clients", *Management Science*, 49(4), pp 383-399
- Wang M. et al, 2021, "Distributors' customer-driving capability under supplier encroachment", *Industrial Marketing Management*, 94, pp 52-65
- Williamson, O. E., 1985, "The economic institution of capitalism: Firms, markets, relational contracting", New York: The Free Press
- Wise, R., Baumgartner, P., 1999, "Go downstream-The new profit imperative in manufacturing", *Harvard Business Review* 77 (5), pp 133-141
- Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry, 1985, "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*, 49 (Spring), pp 33-46

- Zhang, Y., Li, H., Li, Y., & Zhou, L., 2010, "FDI spillovers in an emerging market: The role of foreign firms' country origin diversity and domestic firms' absorptive capacity", *Strategic Management Journal*, 31, pp 969–989
- Zhao, X., Flynn, B. B., & Roth, A. V., 2007, "Decision sciences research in China: Current status, opportunities, and propositions for research in supply chain management, logistics, and quality management", *Decision Sciences*, 38(1), pp 39–80
- Zeng F. et al., 2021, "The dark side of channel rewards for observer distributors: A social comparison perspective", *Journal of Business Research*, 132, pp 441-452

## Sitografia

<https://businessinsider.com/> Blodget H., 2012, "IBM's A Software Company Now!"

<https://dazeinfo.com/wp-content/uploads/2019/04/IBM-Revenue-vs-Net-Income-by-Year.jpeg> (da fonte IBM)

<https://www.fastweb.it/amp/web-e-digital/ibm-la-storia/>

[https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM\\_Annual\\_Report\\_2020.pdf](https://www.ibm.com/annualreport/assets/downloads/IBM_Annual_Report_2020.pdf), p.92, 2021

<https://www.industry4business.it/servitization/cose-la-servitizzazione-e-come-sta-cambiando-le-strategie-delle-aziende/>

<https://newsroom.ibm.com/> "Let's create", 2022

<https://prase.it/>

<https://proiezionidiborsa.it/> Bernini L., 2019, "Azioni IBM, che cosa riserva il futuro a Wall Street?"

<https://slideplayer.it/slide/12040249/> Romano O., "La Distribuzione Commerciale", Uni. di TS – Ed. Erasmus 2016-17

<https://youtu.be/i94TWKFMJsk> video IBM Let's create: The Invitation, 2022

<https://wikipedia.org/wiki/IBM>