UNA, NESSUNA E CENTOMILA

Maria Spadafora
Mario Rapaccini

Le traiettorie della servitizzazione nelle imprese ACSI

COLLEZIONI ACSI
Associazione per la Cultura e lo Sviluppo Industriale

PREFAZIONE

Quando si è presentata l'opportunità di realizzare una ricerca sulla servitizzazione, su proposta del Professor Mario Rapaccini, che ringrazio per l'iniziativa, ho pensato che fosse non solo un lavoro interessante da promuovere ma soprattutto *necessario*.

In un'epoca in cui le conoscenze, le informazioni e la loro trasmissione tendono ad essere sempre più rarefatte, consolidare quelle forme di sapere che, derivando da ricerche e metodi scientifici oltre che dallo studio di esperienze reali, possono rappresentare un atlante aggiornato e attendibile per orientarsi nel presente, diviene non solo utile ma assolutamente importante.

Questo lavoro in particolare, che analizza i processi di servitizzazione intrapresi da alcune delle più grandi e importanti aziende del territorio, già partner della nostra Associazione, ci offre delle chiavi di lettura uniche sulle sfide industriali che le manifatture sono chiamate ad affrontare per operare nei mercati globali. Una lettura che, solitamente, tende a rimanere appannaggio degli addetti ai lavori e degli attori economici più strutturati ma che, come ACSI, sentiamo la responsabilità di portare anche ad un pubblico più vasto, fatto *in primis* di imprenditori, manager e operatori delle PMI, affinché possa crescere la consapevolezza diffusa sui fattori e sulle leve che determinano la competitività delle imprese, oltre che sul ruolo strategico e strutturale che esse hanno per lo sviluppo del territorio.

Questo libro rappresenta il primo di ulteriori e nuovi volumi che seguiranno poiché, come Associazione, abbiamo deciso di impegnarci in un lavoro di sistematizzazione e diffusione delle conoscenze che ogni giorno sono prodotte all'interno delle imprese, dei loro centri studi come delle officine.

Un altro aspetto rilevante della ricerca, che ci tengo a sottolineare, e che riflette anche il tratto distintivo di BiG Academy (il percorso di Alta Formazione manageriale che ACSI ha fondato nel 2020), è la multisettorialità: il tema della servitizzazione viene studiato e rilevato in realtà di settori diversi (Energia, Aerospazio, Trasporti, Moda, Ingegneria, solo per citarne alcuni) che pure applicando soluzioni diverse e articolate, partono da domande ed esigenze simili. È proprio la compresenza di esperienze, *background* e punti di vista diversi a trasferirci

quell'ampiezza di visione che consente di individuare tanto le opportunità quanto le minacce del mercato globale.
Con la Collezione di libri e volumi ACSI ci proponiamo di creare strumenti per una lettura profonda e multidisciplinare del contesto industriale attuale, convinti che la formazione e la consapevolezza siano il modo più accessibile ed efficace per agire con impatto, e farlo insieme.

Paolo Ruggeri
Presidente di ACSI
Associazione per la Cultura e lo Sviluppo Industriale

Firenze, ottobre 2026

PREMESSA

"Io sono uno, ma non per me;
per gli altri sono centomila."

Luigi Pirandello

L'Associazione per la Cultura e lo Sviluppo Industriale (ACSI) nasce nel 2020 per volontà di sei grandi realtà industriali, rispettivamente Baker Hughes, El.En Group, Hitachi, KME, Leonardo, Thales[1] e dell'Università degli Studi di Firenze. ACSI è costituita in forma di associazione culturale, con l'obiettivo statutario di promuovere il confronto tra imprese, manager e mondo accademico sui temi dello sviluppo industriale, dell'innovazione e della trasformazione manageriale del territorio fiorentino e toscano[2].

È in questo contesto che nasce l'idea per questo libro, il cui titolo richiama volutamente la celebre metafora pirandelliana. Il libro tratta infatti delle molteplici traiettorie osservate per la 'servitizzazione', ovvero il passaggio dalla vendita di prodotti alla fornitura di servizi avanzati (orientati al risultato) e soluzioni integrate prodotto-servizio. Sul piano prettamente teorico, la servitizzazione è stata spesso inquadrata come una trasformazione del modello di business dell'impresa manifatturiera, che si sviluppa in modo graduale attraverso traiettorie prevedibili, omogenee e lineari. Nella realtà, si osservano spesso configurazioni eterogenee e traiettorie profondamente differenti, percorsi non lineari né universalmente replicabili. Seppur l'esigenza di offrire servizi, a complemento e integrazione di prodotti e capacità produttiva, sia sempre più sentita e diffusa in numerosi settori industriali, le trasformazioni seguite sono plasmate da fattori contingenti, quali la natura tecnologica degli *asset*, il posizionamento competitivo, il ruolo dell'impresa nella filiera, le relazioni consolidate con l'utente finale, le specifiche condizioni organizzative, il grado di prontezza tecnologica, ecc.

1 In seguito, si sono associate ad ACSI altre imprese private (e.g. Enegan, Fondazione NOI, Gruppo Florence, IES, INEOS Inovyn, Laviosa, Lippert, Metal Carpenteria, MetalSud Lo Gatto, Sime, Sinergy) ed enti come Confindustria Toscana e ADACI.

2 Molte delle imprese associate hanno nel territorio fiorentino e regionale le proprie sedi direzionali e/o produttive.

Questo libro analizza queste trasformazioni in sette imprese ACSI, evidenziandone similitudini e differenze. Per questo, si configura come un testo fruibile in percorsi di alta formazione manageriale, come ad esempio quello promosso da ACSI (i.e. BiG Academy). Leggendo il libro si possono trarre numerosi spunti interpretativi e operativi, per governare l'innovazione del modello di business da prodotto - a servizio-centrico.

La realizzazione della ricerca (e di questo volume che ne descrive i risultati) è stata commissionata ai ricercatori del Centro Interuniversitario di Ricerca sull'Innovazione dei Servizi (ASAP). Si tratta del più importante centro di ricerca in materia di servitizzazione delle imprese industriali, conosciuto e apprezzato in Italia e all'estero. I ricercatori di ASAP hanno sfruttato l'ampia letteratura scientifica sul tema della servitizzazione e le conoscenze maturate grazie alle collaborazioni con importanti realtà industriali[3]. Sono state impiegate le lenti teoriche più potenti – quali la Resource-Based View (RBV) e la Service-Dominant Logic (SdL) – per fornire interpretazione a quanto osservato. Sono state raccolte informazioni da fonti dirette e indirette, ovvero intervistando i manager delle aziende analizzate e prendendo visione di *financial report*, presentazioni e altri documenti pubblici. Le interviste hanno fornito testimonianze utili a comprendere le peculiarità di ciascun contesto e le dinamiche di sviluppo dell'offerta di prodotti e servizi. L'analisi documentale ha facilitato la contestualizzazione e connessione di ciascuna traiettoria alle sfide specifiche affrontate da ogni impresa, dalla digitalizzazione alla sostenibilità, dalla maggiore complessità della regolamentazione dei mercati all'evoluzione delle tecnologie. Sono state identificate le similitudini e le differenze delle varie traiettorie. Abbiamo evidenziato gli aspetti di evoluzione progressiva dell'offerta di servizi (da base ad avanzati), come tipicamente avviene nelle grandi imprese produttrici di macchinari e sistemi ad alto valore unitario ed elevata criticità per il business del cliente. In questi casi, la mitigazione dei rischi di guasti e malfunzionamenti, l'utilizzo intensivo dei dati collezionati dal campo per lo sviluppo di modelli previsionali, e quindi la garanzia di risultato, sono tutte capacità chiave della servitizzazione. In altri contesti abbiamo evidenziato come l'offerta di soluzioni integrate (hardware, software e servizi) risulti influenzata dalle scelte progettuali e architetturali del bene/sistema. Abbiamo discusso le differenze tra chi produce sistemi, chi produce macchine e chi produce componenti. Abbiamo infine evidenziato la presenza di traiettorie di sviluppo alquanto particolari, dove i servizi a valore aggiunto riguardano la capacità di attivare, integrare e mettere al servizio del cliente le capacità di ingegnerizzazione e di produzione di prodotti. Ne risulta un quadro

3 Il Centro ASAP è attivo da oltre venti anni e ospita una vasta *community* di imprese industriali i cui manager partecipano attivamente alle attività di ricerca e divulgazione.

variegato, estremamente ricco di spunti per comprendere l'evoluzione dei meccanismi di competizione dell'impresa industriale, sempre più focalizzati sulla creazione di 'valore in uso' (interazione con clienti e fornitori, combinazione di risorse, creazione di nuovi ecosistemi) piuttosto che di 'valore di scambio' (industrializzazione, produzione e vendita di prodotti). In questo senso, il volume integra ed arricchisce i filoni della letteratura esistente, in particolare i contributi dei professori Tim Baines della Aston Business School (UK) e Heiko Gebauer dell'Università di St.Gallen (CH), due studiosi che hanno contribuito grandemente allo sviluppo delle conoscenze scientifiche su questo fenomeno. In particolare, il volume adotta il modello della *service staircase* proposto dal gruppo di ricerca di Aston per interpretare l'evoluzione delle offerte di servizi. Particolare attenzione è inoltre dedicata al ruolo delle tecnologie digitali come abilitanti i nuovi modelli di business (servizi digitali, software e piattaforme) e di soluzioni integrate di tipo *outcome-based*.

Il testo è strutturato in tre parti. La prima parte presenta i principali riferimenti teorici della servitizzazione e si ispira ai *framework* sviluppati dalla letteratura internazionale e dalle attività di ricerca condotte in seno ad ASAP. La seconda parte è dedicata alla descrizione e interpretazione dei casi di studio aziendali, di fatto il nucleo empirico del volume. La terza parte propone una chiave di lettura comparativa delle traiettorie osservate e discute i fattori che influenzano le diverse traiettorie di sviluppo dei business dei servizi nelle imprese industriali.

L'augurio degli autori è che queste pagine possano offrire non solo conoscenza, ma vera ispirazione ai manager di oggi e di domani, aiutandoli a trasformare le proprie organizzazioni in realtà capaci di garantire risultati d'eccellenza in un'economia industriale sempre più resiliente e incentrata sul cliente.

Maria Spadafora, Mario Rapaccini