



**GIOVANI IMPRENDITORI
CONFCOMMERCIO**

Forum Giovani Imprenditori Confcommercio

“Innovazione nei servizi”

Sintesi per la stampa

Venezia, 18 Settembre 2009

E' possibile, ed è necessario per aumentare la competitività del nostro Paese, sostenere una via italiana all'innovazione dei servizi;

Quattro sono i fattori-chiave: massimizzare l'autenticità attraverso il design di processo o di servizio; passare da una cultura della manifattura ad una cultura del servizio; puntare sull'estetica del servizio; assicurare un elevato grado di *customizzazione* del servizio.

Tutti elementi indispensabili, non solo per creare valore aggiunto per il consumatore finale ma anche per facilitarne la sua percezione.

Obiettivo raggiungibile cambiando il sistema di incentivi all'innovazione. E tre sono le proposte: più formazione, sostegno mirato al settore dei servizi, creazione di un percorso ottimale da seguire, una sorta di "repertorio di innovazione" a disposizione delle imprese.

Questo, in sintesi, è quanto emerge dalla ricerca "Innovazione nei servizi" realizzata da Confcommercio, in collaborazione con il Politecnico di Milano, presentata a Venezia in occasione del Forum dei Giovani Imprenditori di Confcommercio.

I servizi hanno oggi una forte capacità autonoma di innovazione attraverso attività non riscontrabili né classificabili con gli strumenti analitici utilizzati per l'industria manifatturiera e l'innovazione, in questo settore, è un fenomeno rilevante, soprattutto in Italia, che non può essere misurato attraverso i tradizionali strumenti utilizzati da decenni per il manifatturiero. Molti degli indicatori che oggi misurano la performance di innovazione devono essere pertanto ripensati.

Rispetto ai processi di innovazione di tipo "technology push" e "market pull", risulta oggi altrettanto significativo, per i servizi, un terzo modello, quello dell'innovazione guidata dal design (design-driven innovation). Una "innovazione parallela" ma molto più significativa in termini di produzione del valore PIL in quanto non si fonda su processi scientifici di base (deboli nel nostro Paese) e tecnologici ma risulta dalla combinazione di nuove tecnologie. Questo modello di innovazione vede il nostro Paese in posizione di leadership, anche se a questo riconoscimento non corrisponde però un allineamento strategico, né policy, né sistemi di incentivi volti a sostenerne la crescita e la diffusione tra le imprese.

DALLA LOGICA DEI BENI ALLA LOGICA DEL SERVIZIO

E' necessario ripensare un modello di innovazione che, invece di discutere le differenze tra beni (tangibili) e servizi (intangibili), delinei una prospettiva di integrazione orientata al servizio (alla produzione di valore), costituita dall'organizzazione e dall'applicazione di competenze e conoscenze a beneficio di un'altra entità.

In un contesto in cui i processi di innovazione tendono ad essere leggeri (basso investimento in infrastrutture), integranti (capaci di connettere opportunità), aperti e partecipati (ogni soggetto della filiera aggrega valore), guadagna visibilità la figura del progettista (designer dei servizi o dei processi). Costui diventa mediatore nel processo di costruzione di significati, immagini e culture in cui giocano un ruolo altrettanto importante il marketing, la ricerca e lo sviluppo, l'interazione con il consumo e la distribuzione.

Questo modello di innovazione design-oriented possiede anche le capacità di mediare tra i bisogni del cliente e le possibilità/opportunità tecnologiche (notoriamente scarsamente prodotte nel nostro Paese).

LA VIA ITALIANA ALL'INNOVAZIONE DI SERVIZIO

La costruzione di un vantaggio competitivo italiano nella progettazione e nella realizzazione del servizio passa attraverso quattro fattori principali:

1) Materializzare l'autenticità. Il concetto di autenticità può diventare un fattore su cui costruire un vantaggio competitivo qualora venga declinato seguendo l'approccio del design. Il designer, infatti, operando nel ruolo intermedio tra sistema della produzione e sistema del consumo, e tra sistema delle scienze, delle conoscenze e dell'arte-creatività, si trova in una condizione centrale rispetto ad un modello di realtà triangolare i cui vertici sono i produttori-scienziati/artisti-consumatori. Il designer di processo o del servizio è potenzialmente in grado di massimizzare la percezione di autenticità attraverso un processo tendente a far risaltare i valori e le tradizioni radicati nei contesti locali, con l'arricchimento di significati dei prodotti e dei servizi attraverso attività di comunicazione volta ad enfatizzare i giacimenti culturali esistenti.

2) Capacità di trasferire la cultura nei valori del servizio. L'Italia è ricca di consuetudini, prodotti e servizi che se opportunamente ri-valorizzati possono acquisire un valore economico anche in contesti internazionali. Se l'innovazione diventa costruzione sociale prima ancora che semplice questione di macchine, materiali e formule, diventa fondamentale il processo di produzione di nuovi significati e comportamenti. È proprio questa nuova condizione che porta il designer a ricoprire un ruolo che assume i caratteri di "progetto culturale" che l'impresa si propone di perseguire, un mediatore di conoscenze che opera una "reinvenzione culturale" attraverso la creazione e l'aggiornamento dei linguaggi, l'attribuzione di senso e significati per l'utilizzatore finale. Nel mercato globale i beni e i servizi made in Italy sono percepiti come "beni particolarmente distintivi" ma per essere compresi e apprezzati, quindi pagati, richiedono la formazione di una cultura di consumo.

3) Estetica del servizio. Agli albori della competizione industriale il contributo del design come fattore di distinzione era chiamato "progettazione artistica per l'industria". Parallelamente oggi si tratta di verificare la capacità della cultura del design di processo e di servizio di attraversare la natura del servizio contemporaneo dando luogo e materializzando "una tipologia qualificata e qualificante di servizio".

In Italia usiamo come modo di dire "*il ben servito*" (spesso con ironia) per intendere l'idea che esista un'estetica dell'intangibile che il sofisticato consumatore contemporaneo è goloso di esigere, soprattutto da un servizio prodotto da un operatore italiano nel mercato globale. Esiste la possibilità dunque di distinguere orizzontalmente il settore dei servizi, al di fuori dei comparti tradizionali che lo caratterizzano oggi, in fasce orizzontali la più preziosa delle quali, che potremmo chiamare "servizi di punta", è caratterizzata dalla capacità di rendere percepibile al consumatore la natura speciale del servizio proprio a partire dall'estetica attraverso la quale si concretizzano e si rendono misurabili le qualità del medesimo.

4) Capacità di personalizzazione. Nella grande maggioranza dei casi il servizio si materializza "addosso al destinatario". Rispetto al sistema di produzione dei beni tangibili, che può essere trasferito fisicamente e temporalmente in altro contesto da quello di consumo, è una complicazione notevole. Soprattutto all'interno di un mercato globale, ma anche interno, sempre più propenso a considerare qualificati quei beni (e dunque quei servizi) che si costruiscono "intorno a lui".

Sicuramente la tecnologia informatica aiuta a gestire una mole di informazioni rilevante in intervalli di tempo quasi reale e dunque facilita il trattamento del servizio offrendo al consumatore la possibilità di sentirsi *"ben servito a pennello"* ossia non secondo un generico standard, se pur qualificato, ma proprio come lui ha desiderato di essere servito.

PIÙ SOSTEGNO ALL'INNOVAZIONE DEI SERVIZI: LE PROPOSTE.

A) Formazione. Nel momento in cui l'innovazione richiede capacità di integrazione tra componenti tangibili e intangibili, la tradizionale divisione tra profili tecnici e gestionali viene meno: da un lato i *professional*, i tecnici, i progettisti della R&S che sviluppano i sistemi tecnici della produzione, dall'altra i manager che assicurano la gestione dell'impresa. La netta separazione tra competenze tecniche e competenze gestionali, tra conoscenza specialistica e conoscenza organizzativa perde di importanza in virtù della necessità di profili in grado di costruire un ponte tra le diverse funzioni aziendali, di innescare processi di trasferimento di informazioni e conoscenza, di interagire con il cliente che esprime grappoli di bisogni interconnessi.

Le competenze (abilità e conoscenze) a sostegno dell'innovazione del servizio prevedono la formazione di professionisti in grado di esercitare abilità di pensiero sistemiche a "forma di T": la gamba principale della lettera T indica lo sviluppo di abilità funzionali o disciplinari specifiche che si integrano con skill più ampie, superando in tal modo l'attuale sistema di formazione duale che prevede, da un lato la formazione scientifica (fornita dall'università), dall'altro una formazione esclusivamente tecnico-applicativa fornita dalle scuole professionali e tecniche.

B) Definire e sostenere architetture di scelta nell'innovazione del servizio.

Accettare il significato e l'importanza del servizio aumenta la complessità dei processi di innovazione dal momento che tale innovazione si attiva componendo in modo creativo i prodotti (siano essi beni tangibili o servizi) per soddisfare i bisogni del cliente.

In tale prospettiva l'impresa di servizio contemporanea non crea solo valore per il cliente finale, ma con il cliente, con i fornitori, con i produttori di beni e sub-servizi, tutti coattori-coautori che partecipano alla coproduzione dello scambio e il valore di cui beneficiano emerge quando beni e servizi soddisfano determinati bisogni. L'impresa non crea più valore con la sua offerta, ma costruisce una proposizione di valore. È poi il cliente, con le sue attività e con l'utilizzo di tali proposizioni, che ne determina il valore.

In queste condizioni si ritiene fondamentale progettare un'architettura delle scelte di innovazione del servizio al fine di aiutare le imprese e gli utilizzatori finali a perfezionare le proprie capacità decisionali in materia di innovazione. Questo significa cercare di rendere più comprensibili le informazioni, i costi e i benefici, ovvero i costi opportunità delle diverse opzioni.

C) Sostegni mirati al settore dei servizi. Per favorire l'innovazione in regime di crisi generalizzata e di ristrettezza di risorse di sostegno occorre individuare un nucleo trainante di soggetti che più e prima degli altri possano avanzare e tracciare il solco da imitare.

Parallelamente è importante definire un sistema di *ranking* delle imprese di servizio che principalmente abbia due obiettivi:

- individuare le imprese di punta in termini di capacità di innovazione, farne dei casi studio, favorirne lo sviluppo, reclamizzarne gli effetti e agevolare la proliferazione dell'esempio virtuoso;
- costruire per le altre imprese una "scala" di sviluppo guidato e sostenuto nella quale sono evidenti e fattibili piccoli passi conseguenti di cambiamento orientati allo sfruttamento dell'innovazione.