

Enzo Rullani, Chiara Cantù,  
Marco Paiola, Francesca Prandstraller,  
Roberta Sebastiani

# **INNOVAZIONE E PRODUTTIVITÀ**

Alla ricerca di nuovi modelli di business  
per le imprese di servizi

Prefazione di Carlo Sangalli





CFMT - Centro di Formazione Management del Terziario – nasce nel 1994, per iniziativa della Confcommercio e di Manageritalia, con l'obiettivo di costruire una scuola di formazione per il management e le aziende del settore.

In coerenza con la mission di business school altamente specializzata, focalizzata sulle specifiche esigenze del settore, il Centro nel tempo ha saputo sviluppare un sistema integrato di formazione permanente, ponendosi come intermediario di conoscenze, competenze e abilità manageriali.

Corsi, seminari, giornate di studio, workshop, convegni, iniziative in house presso le Aziende, percorsi formativi ad hoc per i neo dirigenti e per i top manager, in collaborazione con docenti ed esperti di rilevanza nazionale e internazionale, costituiscono il variegato panorama di offerta con cui CFMT si propone ai suoi associati.

Un approccio estremamente pragmatico, caratterizzato da un forte collegamento tra la componente didattica e la pratica quotidiana aziendale, l'utilizzo delle più moderne metodologie di insegnamento e un costante orientamento all'innovazione costituiscono i fattori critici di successo del Centro.

Ad oggi CFMT ha coinvolto nei suoi 15 anni di attività più di 13.000 dirigenti provenienti da 6.000 aziende per un totale di quasi 80.000 partecipazioni.

Obiettivo del Centro è quello di diventare un vero e proprio "polo culturale" per i manager e le aziende del settore: una sorta di "agorà" dove ricavare e scambiarsi informazioni, opinioni, esperienze, per aiutare le imprese e i manager del terziario a perfezionare il proprio know-how e le proprie strategie e a progettare il proprio futuro.

A questo scopo il Centro edita due Collane di Libri: la prima "Incontri Cfmt sul Terziario" riprende i testi e le interviste sugli argomenti discussi in occasione della presentazione biennale delle indagini previsionali; la seconda "T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova" propone contributi, studi e ricerche che aiutano a comprendere ed individuare le linee di sviluppo delle nuove realtà.

I programmi e le ipotesi di sviluppo del Centro sono elaborati da un Comitato Scientifico, sulla base di un costante monitoraggio dei bisogni di formazione dei dirigenti e delle imprese.

Il Comitato Scientifico è composto da Elio Borgonovi, Massimo Bruscazioni, Domenico De Masi, Walter Giorgio Scott, Romano Trabucchi, Francesco Vermiglio.

#### **Sedi:**

Via P.C. Decembrio, 28 – 20137 Milano  
Tel. 02/5406311 – fax. 02/54063117  
e-mail: milano@cfmt.it

Via M. Bianchini, 51 – 00142 Roma  
Tel. 06/5043053 – fax. 06/5038680  
e-mail: roma@cfmt.it

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Enzo Rullani, Chiara Cantù,  
Marco Paiola, Francesca Prandstraller,  
Roberta Sebastiani

# **INNOVAZIONE E PRODUTTIVITÀ**

Alla ricerca di nuovi modelli di business  
per le imprese di servizi

Prefazione di Carlo Sangalli

**T-Lab** Laboratorio del Terziario che Innova

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Prefazione</b> di Carlo Sangalli	11
<b>Introduzione</b> di Enzo Rullani	15
1. Le tesi di questo rapporto	15
2. Molte buone ragioni per occuparsi della produttività nei servizi	18
3. Manifattura e terziario convergono, non si rifanno più a logiche opposte	19
4. La filiera è il nuovo organismo produttivo, e in questa contano le funzioni critiche (quasi sempre ad alto contenuto di conoscenza e di relazioni)	20
5. Terziario implicito ed esplicito: l'Italia ha un problema in più	21
6. Il terziario non è più il complemento a cento dell'industria, ma sta imparando ad innovare seguendo la propria strada	22
7. Le leve su cui è possibile agire per aumentare la produttività	22
8. Le fonti della produttività nell'economia dei servizi di oggi: world making e moltiplicatori	25
9. Un nuovo concetto di servizio: l'immaterialità ha cambiato segno	26
10. L'innovazione nei servizi: lezioni tratte dall'esperienza	27
11. I drivers del valore	28
12. Funzioni e figure delle filiere della produzione immateriale	29
13. Moltiplicazione, integrazione, comunicazione e logistica: le leve critiche per la generazione di produttività, nelle filiere produttive dei servizi oggi	30
14. Le domande a cui la ricerca ha cercato di rispondere	33

<b>1. Produttività e servizi: una storia di divergenze parallele</b>	
di Enzo Rullani	35
1.1. La produttività non è un optional, ma una necessità	35
1.2. Produttività e servizi	36
1.3. La mappa del problema	39
1.4. Che cosa non va, nella traiettoria seguita dall'Italia negli ultimi dieci anni?	46
1.5. Tra terziario e industria: una storia da ripensare	47
1.6. Il terziario al traino della modernizzazione industriale: lo schema implicito creato dalla storia passata	51
1.7. La visione tradizionale dei servizi, che spesso diamo per scontata ma che comincia a diventare obsoleta	53
1.8. Tra materiale e immateriale: una diversa concezione di servizio	55
1.9. Nuovi rapporti tra industria e terziario	58
1.10. La riscoperta dell'innovazione nell'economia dei servizi	59
1.11. La nuova giovinezza di un settore che sembrava condannato all'invecchiamento precoce	63
1.12. La fine delle "divergenze parallele"	65
1.13. L'ibridazione che abita la Terra di Mezzo tra manifattura e servizi	66
1.14. L'innovazione nei servizi: una strada obbligata per riattivare la crescita	68
1.15. Una rivoluzione possibile, ma non facile e non indolore	73
1.16. Service-dominant logic, anche nel Made in Italy	75
1.17. Servizi e reti: il ruolo propulsivo dell'intelligenza terziaria	79
1.18. Le due leve per esplorare le nuove possibilità del Made in Italy: upgrading della qualità e allargamento delle reti	81
1.19. La spinta produttivistica della modernizzazione sta rallentando	82
1.20. Il riposizionamento competitivo cambia le fonti della produttività	83
1.21. Innovazioni d'uso, ma con investimenti in capitale intellettuale e relazionale	84
1.22. Il pericolo: un deficit di intelligenza terziaria	85
1.23. Servizi e produttività: il nodo da sciogliere	86
1.24. Una prospettiva per il Made in Italy: nuova manifattura, nuovi servizi	88
1.25. La produttività in una logica di servizio	90

<b>2. La produttività nel paese di Babele: tra misure e dismisure</b>	
di Enzo Rullani	97
2.1. Qualche ragione per parlare (ancora) di produttività	97
2.2. Perché la produttività non cresce: due imputati (da assolvere)	99
2.3. Apprendisti stregoni: nelle ecologie produttive, la performance non migliora agendo sulla composizione ma potenziando le capacità di apprendimento	103
2.4. Rigenerare l'intelligenza specifica del nostro sistema, che ha ancora le sue chances	105
2.5. Una risposta: l'Italia fa più fatica degli altri ad inserirsi in questa transizione	106
2.6. Dalla quantità alla qualità: Marchionne story e dintorni	109
2.7. La produttività nel Paese di Babele: misure e dismisure a confronto	113
2.8. Complessità del lavoro cognitivo	118
2.9. La produttività (invisibile) dei valori simbolici e sociali	120
2.10. Come aumentare la produttività? Aprire il cantiere dell'innovazione	122
2.11. Il circuito senso, legame, valore	125
2.12. La produttività delle eccedenze	128
2.13. Un giudizio complesso, che deve utilizzare diversi parametri	130
2.14. Per il Made in Italy: misure di qualità, per favore	131
2.15. La prospettiva verso cui tendere: costruire un modello di sviluppo knowledge intensive	133
2.16. La nuova economia della conoscenza di cui abbiamo bisogno: dallo sviluppo estensivo a quello intensivo	134
2.17. Un modello business per innovazione nello sviluppo knowledge intensive	135
2.18. Conoscenza replicativa e generativa	137
2.19. L'integrazione tra due risorse complementari	138
2.20. Modelli di capitalismo e conoscenza generativa: la specificità italiana	141
2.21. Alla ricerca della produttività perduta	144
<b>3. La produttività generata dai moltiplicatori cognitivi</b>	
di Roberta Sebastiani	145
3.1. Le dimensioni della produttività: i moltiplicatori tra disembedding e replicazione	145
3.2. I due modelli alternativi: un primo approfondimento in termini di potenziale dell'innovazione	149

3.3.	La replicazione del valore alla base della nuova produttività: l'esperienza delle imprese	153
3.3.1.	Amplifon: la potenza del suono	155
3.3.2.	Catalina Marketing: alla ricerca della produttività per il cliente	161
3.3.3.	Enel.si: l'ambiente al centro	167
3.3.4.	Grom: l'innovazione nel gelato	173
3.3.5.	Simply: la sfida della sostenibilità nel retail	178
3.3.6.	Union Lido Park& Resort: l'eccellenza nel glamping	184
3.4.	Le specificità dell'approccio moltiplicativo alla produttività: dai modelli alle implicazioni manageriali	188

#### **4. La produttività generata dall'integrazione: in proprietà, in filiera e nelle reti** di Marco Paiola 195

4.1.	Introduzione: servizi e soluzioni per una domanda che cambia	195
4.2.	Il valore a livello di impresa: dai system seller ai system integrator	198
4.3.	Il valore a livello di filiera: sistemisti e specialisti nella dialettica della complementarità	202
4.4.	L'esperienza delle imprese	204
4.4.1.	Assurant Solutions: la soluzione assicurativa integrata al prodotto	206
4.4.2.	Axind: la soluzione verticale per le PMI	212
4.4.3.	Axitea: dalla vigilanza alle soluzioni di sicurezza	215
4.4.4.	Engineering Ingegneria Informatica: da software house a player globale	222
4.4.5.	Sempra: "la" soluzione di System Integration per la banca e l'impresa	229
4.4.6.	Società Italiana di Ingegneria e Servizi: la progettazione edilizia chiavi in mano	235
4.5.	System selling vs. integration: le implicazioni manageriali scaturenti dall'analisi dei casi	241

#### **5. E-commerce: l'uso delle ICT come fonte di produttività** di Francesca Prandstraller 247

5.1.	Introduzione	247
5.2.	L'e-commerce in Italia. Dati e trend evolutivi	249
5.3.	Modelli di e-commerce presenti e futuri	251

5.4.	Modelli di e-commerce e creazione del valore	254
5.5.	Ostacoli e azioni di supporto da intraprendere	261
5.5.1.	Gruppo Banzai	264
5.5.2.	Saldiprivati-Born4shop	264
5.5.3.	E-price	267
5.5.4.	Gioie.it	268
5.5.5.	BOL.it	270
5.5.6.	Gruppo Bravofly/Volagratis	273
5.5.7.	Hoepli.it	277
5.5.8.	Jakala eBusiness	280
5.5.9.	Media World Compra On Line	284

## **6. Logistica: la funzione connettiva delle reti di relazione**

di Chiara Cantù 289

6.1.	Introduzione	289
6.2.	La rete logistica: specializzazione di competenze innovative e condivisione di risorse	290
6.3.	Interporti: combinazione di servizi logistici e ricerca dell'intermodalità in una prospettiva relazionale	293
6.4.	Logistica sostenibile: seamless, logistica dell'ultimo miglio, reverse e city logistics	295
6.5.	Connessione logistica e produttività nello studio dei casi	297
6.5.1.	Columbus	300
6.5.2.	Cargo Clay	304
6.5.3.	Gruppo Made	308
6.5.4.	Ovas Logistix	313
6.5.5.	Infolog SPA	316
6.5.6.	Axind	319
6.5.7.	RD Logistica	321
6.5.8.	Interporto Parma-CePIM	323
6.5.9.	Interporto Rivalta Scrivia	326
6.5.10.	Viamente	331

## **7. Conclusioni: come far ripartire il motore della produttività**

di Enzo Rullani 335

7.1.	La via (in salita) dell'investimento in conoscenza generativa	335
------	---------------------------------------------------------------	-----

7.2.	Strategie di innovazione delle aziende: la base di partenza per accrescere la produttività del sistema complessivo	336
7.3.	La nuova impresa verso cui andare, in questa rivoluzione	338
7.4.	Industria e servizi: perché oggi si deve, e si può, cercare strade nuove	340
7.5.	Perché il terziario può aumentare la produttività del sistema complessivo	342
7.6.	De-costruire per ri-costruire: il mito della riallocazione competitiva delle risorse	343
7.7.	Che fare? Alcune linee prioritarie di intervento per facilitare lo sviluppo dei servizi innovativi	345
7.8.	Il porto di arrivo: reti e idee motrici, se vogliamo che la produttività cresca davvero di un ordine di grandezza	349
	<b>Bibliografia</b>	353

## Prefazione

Il tema della competitività del Paese diventa ogni giorno più urgente. La competitività è un obiettivo strategico per superare l'attuale momento di crisi economica mondiale.

Uno strumento utile per la ripresa dell'economia consiste proprio nell'innovazione. È innovando che si può, infatti, introdurre linfa vitale nel nostro sistema economico – e sappiamo tutti quanto ce ne sia bisogno – e apportare quel valore aggiunto che può permetterci di competere di più e meglio, di essere più forti, di non temere il confronto a viso aperto con i nostri competitor.

Innovazione, ricerca, creatività, apertura ai giovani e alle idee. L'innovazione d'impresa è un elemento chiave per la competitività del Paese, uno dei temi cruciali per il futuro del nostro Paese.

L'Italia possiede risorse incredibili dal punto di vista della creatività, pensiamo alla moda, al design, alle tecnologie. Abbiamo bisogno però di sbloccare alcuni nodi, e di uno "scatto in avanti" che migliori la nostra competitività.

Per valorizzare e far crescere le nostre imprese, occorre mettere in gioco il talento e la creatività. Oggi la competizione dei Paesi si basa sulla capacità d'innovare e di saper unire la ricerca al mondo delle imprese.

L'innovazione è il nostro futuro.

Le Istituzioni possono fare molto per incentivare e promuovere l'investimento in tecnologia e ricerca. Sviluppare rapporti economici equi e sostenibili significa creare nuovi mercati. È un rapporto in cui vincono entrambi i partners: le imprese che offrono tecnologia e know how aprendosi nuovi spazi di sviluppo, e le economie locali che sono responsabilizzate sulla loro stessa crescita.

Una nuova stagione di crescita non può, quindi, che partire dai servizi a patto, però, che si spinga sull'acceleratore dell'innovazione. Innovazione che, peraltro, è una caratteristica insita alle attività di servizio. Oggi i servizi di mercato già contribuiscono per il 58% alla creazione della ricchezza nazionale e per il 53% all'occupazione.

La strada maestra da seguire è l'innovazione perché si tratta di un grande volano di crescita per sostenere una ripresa che sia più robusta e più rapida del previsto e interrompa la spirale della stagnazione dei consumi e dell'aumento della disoccupazione.

E quando parlo di innovazione mi riferisco certamente a quella tecnologica senza però trascurare anche quella legata alle conoscenze, ai saperi, alla creatività, in sintesi al capitale umano.

L'obiettivo è far crescere i posti di lavoro attraverso un incremento di competitività e una crescita del capitale umano. Lo sviluppo del capitale umano come fondamento di qualsiasi progresso duraturo. E il merito è lo strumento principale per rendere l'impresa sempre più efficiente, sempre più in grado di contribuire allo sviluppo. Premiare il merito vuol dire misurare i risultati e riconoscere con adeguate gratificazioni le competenze, le capacità, la bravura.

La formazione è il principale strumento anticrisi e le imprese sono pronte a lavorare ancora una volta insieme per far crescere la professionalità dei propri lavoratori, a partire dai giovani.

Confcommercio ha costruito una lunga tradizione di impresa, di associazionismo, di istituzioni ed è stata capace di connetterli in una rete di scambio. Rispettando le specificità, è riuscita a costruire un sistema innovativo, interconnesso, capace di produrre e diffondere innovazione. Le imprese sono il cuore di questo sistema e gli imprenditori l'elemento chiave per la loro crescita e per quella del Paese.

In questi anni abbiamo lavorato per facilitare la vita alle imprese, tagliare la burocrazia, offrire servizi integrati e flessibili, facilitare in dialogo con la Pubblica Amministrazione. Abbiamo investito sulla formazione e sull'aggiornamento per far crescere le nostre imprese, per metterle in grado di costruire un futuro.

Da tempo lo stesso CFMT, il Centro di Formazione del Management del Terziario, è fortemente impegnato ad analizzare le problematiche aziendali e a trovare le soluzioni più idonee per la produttività delle imprese. E questo volume ne è una valida prova. Gli autori analizzano il potenziale di produttività dell'economia dei servizi del nostro Paese attraverso lo studio di case histories di aziende innovative e, come ci dicono i ricercatori del Cfmt, per conseguire guadagni importanti sul terreno della produttività, le impre-

se più dinamiche hanno sviluppato nuovi modelli di business che consentono di usare la conoscenza posseduta moltiplicandone gli usi, integrando le filiere utilizzatrici, creando reti connettive che le rendono efficienti.

Modelli di innovazione e business da rafforzare ulteriormente, per un'Italia sempre più competitiva, un'Italia sempre più internazionale.

*Carlo Sangalli*  
*Presidente Confindustria*



# Introduzione

di Enzo Rullani

## 1. Le tesi di questo rapporto

Dappertutto, ormai, si discute di produttività: delle ragioni per cui l'Italia non cresce; dei rimedi proposti per invertire il trend sfavorevole dell'ultimo decennio (e oltre); degli effetti deleteri che questa mancata crescita ha su quasi tutti i nostri "fondamentali" (la competitività delle imprese, il peso del debito pubblico, l'investimento sul futuro, l'arretramento del reddito e dei posti di lavoro disponibili nel presente); dei rimedi con cui – si pensa – potremmo riuscire a farla crescere. L'impressione è tuttavia che il discorso pubblico sulla (mancata) crescita della produttività continui affannosamente a girare intorno al problema senza trovare la strada giusta per uscirne. Col risultato di tirare fuori dal cassetto delle idee tutto l'armamentario mitologico disponibile: dal "facciamo come la Germania", al "ricominciamo daccapo" rovesciando come un calzino le specificità italiane: frutto della storia, certo, ma anche origine della malattia.

Se potessimo rimettere indietro l'orologio della storia, potremmo ad esempio puntare sui settori *high tech*, aumentando di molto gli investimenti in ricerca e in capitale umano, superare gli addensamenti territoriali che oggi caratterizzano il nostro capitalismo dei distretti, rimettere in pista le grandi imprese (che non abbiamo più), al posto delle piccole, che ne hanno preso il posto ma non possono sostituirle nel ruolo.

Ragionando in questo modo si parte da premesse utopistiche, e ci si avvia pericolosamente su una strada pavimentata da premesse ideologiche, che hanno in mente una sola forma di modernità: una modernità tecnologica, globale e di grande scala. Quando invece la complessità del mondo attuale lascia spazio a molte altre soluzioni, in cui la nostra "differenza" rispetto ad altri paesi e ad altre storie può giocare in positivo, sia pure con i limiti che la caratterizzano.

Le nostre imprese, *sic stantibus rebus*, hanno poche possibilità di muoversi con forti investimenti sulla frontiera della tecnologia, ma possono tuttavia – in certe condizioni – avere accesso alle tecnologie altrui e innovarne l’uso: chi l’ha detto che le innovazioni d’uso rendano meno delle innovazioni tecnologiche strettamente intese? Lo stesso vale per il localismo: non abbiamo molte imprese globali e quelle poche tendono piuttosto ad allontanarsi dal territorio italiano, nelle loro strategie future; ma possiamo avere imprese che sono bene inserite – come fornitori eccellenti o produttori di nicchia – in filiere internazionali, a cui apportano conoscenze non facilmente sostituibili. La dimensione aziendale, poi, è diventata una variabile dipendente, da quando – in epoca post-fordista – le maggiori imprese hanno scoperto i vantaggi dell’*outsourcing*, diventando di fatto imprese capofiliera che comprano fuori materiali, componenti, lavorazioni, servizi, conoscenze per un importo che supera il 50% del valore prodotto (per le 4.000 medie imprese italiane questa percentuale arriva al 79%, in pratica ai 4/5 di quanto viene prodotto).

Dunque, pian piano, il discorso che nasce dall’utopia del “cambiamo tutto” finisce poi per rifluire nel pragmatismo del compromesso, che mette insieme – pericolosamente – quello che c’è con quello che ci dovrebbe essere. Senza sapere bene come passare dal primo al secondo termine del confronto. La “via di mezzo” è certo ragionevole, ed è probabilmente destinata ad affermarsi spontaneamente nelle scelte pratiche degli attori. Ma proprio perché fa esercizio di *realismo*, non fornisce una visione alternativa, o per lo meno addizionale, rispetto all’esistente. La regola del *business as usual* va bene quando la traiettoria dello sviluppo è in grado di alimentare la crescita con le proprie forze; ma non conduce a niente quando questa traiettoria imbocca una strada di stagnazione o di caduta della produttività. A cui occorre sottrarsi proponendo una via alternativa che fornisca una prospettiva diversa su cui puntare: una visione delle cose e una strategia di investimento che consenta alle imprese, alle persone, alle associazioni della rappresentanza, alla politica di intervento pubblico di scommettere sulle proprie capacità di generare valore e produttività in misura maggiore di quanto oggi riescono a fare lungo la traiettoria dello sviluppo inerziale.

Questo rapporto di ricerca nasce, appunto, da *tre ipotesi di fondo* che – se prese sul serio – possono dare agli attori economici e politici del nostro paese la possibilità di fare leva sulla propria differenza per generare valore e alimentare la crescita della produttività, intesa come valore per ora lavorata e per euro investito:

- a. per aumentare di qualche ordine di grandezza la produttività è necessario, innanzitutto, usare in modo diverso – e più efficace – la conoscenza di cui disponiamo o che possiamo produrre con adeguati investimenti;
- b. la conoscenza è una risorsa dotata di un potere moltiplicativo, perché in certe circostanze può moltiplicare gli usi e il valore da essi generato senza un corrispondente aumento dei costi (a costo nullo o con costi assai ridotti);
- c. l'impiego del potere moltiplicativo della conoscenza – in quanto risorsa immateriale – oggi non riguarda principalmente la manifattura, ma investe direttamente il mondo variegato dei servizi, che possono essere meccanizzati, trasferiti, personalizzati, re-inventati grazie ad innovazioni che ne moltiplicano gli usi e il valore.

Se vogliamo *davvero* aumentare la produttività, in Italia come altrove, il *focus* deve dunque essere portato sul modo con cui le nostre imprese, le nostre persone, i nostri territori *producono, acquisiscono e usano le conoscenze impiegate nella produzione di valore* per i potenziali *users* delle filiere globali, a cui si rivolgono. Finora lo hanno fatto in certi modi e in certi settori, con risultati tutto sommato limitati. Per andare oltre, bisogna organizzare in altro modo la *filiera cognitiva* dentro cui lavoriamo, e da cui ricaviamo la nostra differenza competitiva rispetto ai concorrenti.

Se la conoscenza è una risorsa dotata di un elevato *potenziale moltiplicativo*, domandiamoci: il nostro modo di lavorare e di organizzare le filiere cognitive in cui siamo inseriti sfrutta abbastanza questo potenziale moltiplicativo? E se la risposta è no – non abbastanza – che cosa possiamo fare per aumentare la portata di questo fattore competitivo, oggi diventato sempre più decisivo nel confronto concorrenziale con i *competitors* globali?

Lavorando su queste domande chiave, scopriremo che i *servizi* sono un campo essenziale in cui introdurre nuovi modi di lavorare e di vendere le proprie capacità agli *users* delle filiere globali. Intanto perché in passato hanno usato abbastanza poco il potere moltiplicativo della conoscenza, e dunque oggi – con tecnologie e forme organizzative nuove – possono esplorare un terreno meno battuto e più promettente di quello tipico dell'industria. Eppoi, nelle imprese di servizi, si tratta di esplorare forme di gestione e modelli di business che non fanno ancora parte della prassi prevalente, cosicché lo scarto tra chi innova e chi invece va avanti lungo la traiettoria inerziale è maggiore.

## 2. Molte buone ragioni per occuparsi della produttività nei servizi

Abbiamo cercato, nella ricerca che sta a monte di questo volume, di battere strade nuove, ma non impossibili: la nostra scommessa è che una parte rilevante della risposta al problema sta nella *intensificazione e valorizzazione delle innovazioni che possono essere fatte nel settore della produzione immateriale e dei servizi*. Un campo in cui esiste un forte potenziale di innovazione e di produttività, non ancora sfruttato e anzi rimasto discretamente nell'ombra, visto che i riflettori erano puntati altrove (sulla tecnologia, le macchine, la produzione materiale). Oggi invece ci sono le condizioni per avviare un ciclo di innovazioni, e di crescita del valore, proprio facendo leva sull'immateriale e sui servizi.

Parlando di produttività, ci sono almeno quattro buone ragioni per portare l'attenzione sui *servizi*, e in genere sulla *produzione immateriale* (di conoscenze e di relazioni):

1. manifattura e servizi sono ormai funzioni complementari di processi produttivi (interni alla singola azienda o di filiera, con numerosi fornitori specializzati) che puntano a specializzare e integrare conoscenze e capacità materiali e immateriali, con un investimento sempre più rilevante in queste ultime;
2. nelle filiere produttive integrate e globali di oggi, le funzioni critiche che generano e catturano il valore complessivamente prodotto dalla filiera, sono soprattutto quelle che hanno a che fare con la conoscenza e con le relazioni, due assets immateriali che sono diventati il cuore propulsivo dei modelli di business più avanzati di tutte le imprese, industriali e terziarie;
3. in un capitalismo di piccola impresa, come quello italiano, la maggior parte dei servizi e degli assets immateriali che in altri paesi trovano posto all'interno di grandi imprese (sotto forma di R&S, management, finanza, commercializzazione ecc.) devono essere sviluppati e forniti agli users da imprese e professionisti che lavorano all'esterno, sia pure in collegamento stabile con il cliente-utilizzatore;
4. la maggior parte delle innovazioni oggi passa per investimenti immateriali in conoscenza e in relazioni che coinvolgono l'intelligenza terziaria presente sia all'interno delle singole imprese, sia nella catena di fornitura. Sono tuttavia maturate le condizioni che oggi rendono possibile lo sviluppo di innovazioni ad alta produttività (in termini di valore generato) anche in attività di tipo terziario, se sfruttano le nuove tecnologie

(ICT), rispondono alla nuova domanda di significati e legami che emerge nella società di oggi, e utilizzano l'intelligenza creativa degli users per offrire servizi ad alto potenziale di valore, sia dal lato della qualità che da quello delle economie di scala realizzabili.

Insomma, molti dei pregiudizi che assegnavano al terziario un ruolo passivo nell'avanzamento della frontiera dell'innovazione, risultano oggi immotivati, e vanno rivisti.

Vediamo come, esaminando con maggior dettaglio i quattro punti sopra richiamati.

### **3. Manifattura e terziario convergono, non si rifanno più a logiche opposte**

Prima di tutto, rispetto agli stereotipi formati nella *golden age* dell'industrialismo del secolo scorso, è cambiato – come si è detto – il rapporto tra manifattura e terziario. Oggi, è la manifattura stessa nei paesi ad alto reddito (che sono anche ad alto costo del lavoro) ad avere bisogno di *intelligenza terziaria* per arricchire il proprio prodotto ed estendere il suo bacino di uso.

Le funzioni cognitive e relazionali, che fanno avanzare la frontiera dell'immateriale, presidiano aspetti essenziali della valorizzazione da dare ai prodotti materiali. Qualcuno pensa che aziende come Luxottica, Geox o Apple siano aziende “industriali” in senso tradizionale, centrate sulla fabbricazione di oggetti materiali? Niente di più lontano dal vero, perché si tratta in realtà di aziende terziarie che presidiano fasi critiche della filiera produttiva (ideazione, ricerca, design, marchi, significati, logistica, vendita), capaci di dare al prodotto materiale un valore che eccede di molto quello legato alle sue prestazioni fisiche, o alla sua qualità “intrinseca”.

Anche se statisticamente aziende del genere figurano nel settore industriale, e contribuiscono ad alimentarne la crescita di produttività, in realtà, guardando le cose da vicino, ci si accorge che esse sono invece casi tipici di quella sovrapposizione complementare tra risorse immateriali e manifattura industriale da cui deriva la produttività di una filiera o, sommando molte filiere, di un territorio e di un paese. Che dipende sempre di più non da singoli settori, che lavorano separatamente l'uno dall'altro, ma dalla somma di “industria intelligente” (industria ad altro contenuto di conoscenza e di relazioni) con un nucleo in espansione di “servizi industrializzati (prestazioni immateriali prodotte in modi che consentono elevate economie di scala).