

Marco Paiola  
Roberta Sebastiani

# Soft Innovation

La risposta delle imprese  
alle sfide della crisi



FRANCO ANGELI



*T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova*



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 Brusciaglioni, 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](mailto:milano@cfmt.it)

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

Marco Paiola  
Roberta Sebastiani

# Soft Innovation

La risposta delle imprese  
alle sfide della crisi

*T-Lab Laboratorio del Terziario che Innova*

**FRANCOANGELI**

Immagine di copertina: *Stati d'animo: gli addi* (particolare), Umberto Boccioni, 1911

Copyright © 2010 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:*

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
  2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
- Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
  4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

## Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Enzo Rullani</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	17
<b>Ringraziamenti</b>	»	21
<b>1. Innovazione e servizi: dagli approcci classici alle nuove leve della <i>soft innovation</i></b>	»	23
1.1. Come si legge l'innovazione nei servizi, oggi?	»	23
1.2. Innovazione e servizi: dalla tecnologia alle variabili <i>soft</i>	»	27
1.3. La <i>soft innovation</i> : un'esplorazione nei nuovi territori del valore	»	32
1.3.1. Il territorio della complessità: dai bisogni della clientela alle <i>value propositions</i>	»	33
1.3.2. Il territorio del <i>networking</i> : dalla gerarchia alle relazioni di filiera	»	35
1.3.3. Il territorio dell'espressività: valori e significati come performance di prodotto-servizi		37
1.3.4. Il territorio della socializzazione: dall'individuo alla condivisione di identità e valori	»	39
1.4. Un modello gestionale per le variabili <i>soft</i> : l'emersione di approcci avanzati	»	41
1.5. I quattro verbi della nuova produttività nell'economia dell'immateriale	»	48
1.5.1. Smaterializzare: ripensare la produzione di massa	»	52
1.5.2. Virtualizzare: l'impresa da reale a iperreale	»	54
1.5.3. Replicare: ripensare il piccolo tradizionale attraverso la reiterazione del modello	»	57
1.5.4. Ampliare: moltiplicare le nicchie	»	59
1.6. I fattori critici dell'evoluzione <i>soft</i>	»	60
1.6.1. L'organizzazione e la cultura d'impresa	»	61

1.6.2. Le relazioni di mercato	pag.	62
1.6.3. Le relazioni di filiera	»	63
1.6.4. La finanza	»	64
1.7. Le ICT: il ruolo della tecnologia nella <i>soft innovation</i>	»	64
<b>2. Ripensare la produzione di massa: la smaterializzazione</b>	»	67
2.1. Il percorso verso la “smaterializzazione”	»	67
2.2. I fattori critici del cambiamento	»	73
2.3. Air Liquide-VitalAire: una tecnologia <i>soft</i> a supporto dell’ <i>home care</i>	»	79
2.4. BSH Elettrodomestici: servizi e <i>sensemaking</i> per i moderni “strumenti” di casa	»	85
2.5. Il Festival dell’Economia di Trento: dalla città fordista al territorio della conoscenza	»	91
2.6. Gruppo Loccioni: la forza dei valori e delle relazioni	»	98
2.7. Porsche Italia: servizi, comunità e cultura come grammatica del marchio	»	105
2.8. Robur Spa: la responsabilità sociale d’impresa come leva dell’innovazione	»	111
<b>3. (Le piccole) imprese si replicano</b>	»	119
3.1. Il percorso verso la replicazione	»	119
3.2. I fattori critici del cambiamento	»	124
3.3. 4Bild: l’edilizia in catena	»	130
3.4. Calzedonia: la formula monomarca specializzata per prodotti complementari dell’abbigliamento	»	136
3.5. Sistema Casa: soluzioni integrate per l’ <i>home automation</i>	»	141
3.6. Vita Nova Trentino Wellness: il turismo diventa benessere attivo	»	146
<b>4. Mille (e uno) modi per espandere le nicchie</b>	»	153
4.1. Il percorso verso l’ampliamento delle realtà di nicchia	»	153
4.2. I fattori critici del cambiamento	»	158
4.3. Fratelli Abbascià Spa. Oltre la frutta: l’evoluzione della specie	»	163
4.4. Ad Artem: un network dinamico per diffondere la cultura	»	169
4.5. Biolab: servizi integrati per l’analisi biologica, microbiologica e chimica	»	175
4.6. Centro Internazionale Guida Sicura (CIGS): dai corsi di guida al concetto di educazione alla sicurezza	»	181

4.7. Dainese: dalla tuta per moto alla sicurezza in movimento	pag.	188
4.8. ITWAY: la centralità delle risorse umane per la distribuzione di tecnologie <i>best of breed</i>	»	194
4.9. Morellato: creatività simbolica e distribuzione moderna nel nuovo gioiello	»	200
4.10. Temporary Management and Capital Advisor: la gestione temporanea d'impresa nei processi di <i>turnaround</i>	»	207
<b>5. Ripensare il reale: la virtualizzazione</b>	»	213
5.1. Il percorso verso una dimensione “iperreale”	»	213
5.2. I fattori critici del cambiamento	»	217
5.3. Dada: servizi di <i>community</i> e di <i>entertainment</i>	»	222
5.4. Halldis: la frontiera del <i>tech real estate</i>	»	229
5.5. Naar Tour Operator: il viaggio “su misura”	»	235
5.6. Nextplora: la ricerca non si ferma	»	242
<b>Bibliografia</b>	»	249





## Prefazione

*Soft innovation* è l'innovazione "dolce", che – come ci spiegano Marco Paiola e Roberta Sebastiani in questo libro – si adatta alle esigenze del cliente, modulando la sua azione in rapporto alla situazione. Di volta in volta, l'innovazione prende le direzioni di marcia e le forme che meglio corrispondono alle inclinazioni e opportunità del momento, avvertite dalle parti. Senza che il rapporto si rompa, ovviamente. Per portare a compimento l'innovazione "dolce", le parti interagiscono, si capiscono, condividono il senso del loro operare insieme. L'innovazione nasce, insomma, da un circuito in cui i desideri di chi compra incontrano le capacità (intellettuali e materiali) di chi offre.

Questo tipo di innovazione è abbastanza duttile da non avere una forma predeterminata. La forma emerge dal legame che gli attori in gioco stabiliscono tra loro, rispondendo al reciproco *spirito di servizio*: chi, nella filiera produttiva, possiede conoscenze o relazioni che possono essere utili agli altri, le *mette a disposizione* dei potenziali utilizzatori, configurandole nella forma più adatta alle loro esigenze. E seguendo nel tempo l'evolversi della situazione, senza mollare la presa.

Non si tratta cioè di fornire al compratore un prodotto o un servizio standard, al costo minore possibile: ma di *interpretare un problema mettendosi nei panni altrui*, e adottando il modo di pensare e di vedere le cose dei possibili clienti.

Ecco in cosa consiste il *servizio*, inteso come presupposto della *soft innovation*, ossia non come settore, *ma come logica di azione*: un *atteggiamento di cura e di reciproca responsabilità* verso le controparti contrattuali tipiche della filiera (clienti, fornitori) e verso gli interlocutori di altra natura con cui si ha rapporto (manager, dipendenti, finanziatori, centri di ricerca, istituzioni ecc.).

In un rapporto di servizio del genere, il cliente non acquista un prodotto standard o una prestazione data, ma inizia un viaggio nello spazio delle possibilità, insieme al fornitore. Un viaggio di esplorazione basato sulla reciproca attenzione, sulla creazione di significati condivisi, su una fiducia

che nasce dalla disponibilità ad interagire e a farsi carico dei problemi della controparte. Lo stesso vale per gli altri *stakeholders*. In queste condizioni, ci sono le premesse perché il rapporto di servizio possa tenere insieme la filiera, consentendole di rigenerarsi ad ogni passo, senza rompersi. Quando il servizio viene reso nello spirito sopra detto, ciascuno fa quanto serve perché la relazione tra le parti possa *durare* ed *evolvere*, arricchendosi di nuove valenze man mano che l'esperienza procede.

*È un viaggio che si fa insieme*, e che – se tutto va bene – *attraversa il tempo*. Non ci sono forme stabilite a priori o note sin dall'inizio. Strada facendo, il produttore troverà il modo migliore di usare le proprie capacità per fornire valore al cliente; questi troverà il modo per ripagarlo in termini di prezzo, di fedeltà, di apprendimento congiunto.

Marco Paiola e Roberta Sebastiani dedicano questo libro allo studio di questo genere di *soft innovation*, che – come spiegano – è l'unica capace di trarre vantaggio dalla continua crescita di *complessità* (varietà, variabilità e indeterminazione) che caratterizza i nostri giorni. Questo volume, che dà conto di un lavoro di ricerca svolto presso il T-Lab del CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario), porta avanti la riflessione già fatta attraverso una serie di altri volumi (*Il terziario motore dell'economia*, *Innovare che passione*, *Creatività in rete*) già editi da FrancoAngeli negli anni precedenti. Il T-Lab ha da poco avviato un blog (*ServicEmotion*) dedicato al tema della nuova economia dei servizi (“più servizi, più valore, più reti”), che può essere consultato all'indirizzo [www.servicemotion.it](http://www.servicemotion.it). L'idea generale che viene portata avanti in tutti questi piani di ricerca e di discussione è il rapporto tra esplorazione del nuovo e intelligenza terziaria, adatta all'innovazione *soft*.

Le innovazioni *soft* forniscono soluzioni di volta in volta diverse, adatte al contesto di uso. È grazie alla loro natura duttile e creativa che la complessità diventa una potenziale fonte di valore economico, perché l'innovatore *soft* mette la produzione in condizioni di servire meglio i clienti, ottenendone un compenso corrispondente.

L'innovazione *hard*, che si appoggia alla tecnologia, agisce invece su un tessuto duro, e poco malleabile: le macchine, gli standard, i grandi volumi. Una base utilissima per sfruttare al massimo le virtù della conoscenza riproducibile, che è la fonte essenziale di produttività, in epoca moderna. Ma, proprio per questo, una base che *teme e combatte la complessità*: il motore delle innovazioni *hard* (macchine, standard, volumi) – per funzionare a dovere – deve infatti ridurre al minimo la varietà, contenere la variabilità nel tempo, limitare gli spazi di indeterminazione, che sono poi – a pensarci – anche spazi di libertà per i soggetti chiamati a scegliere la loro strada.

L'innovazione *hard* ha dato il meglio di sé al tempo del fordismo, quando la complessità appariva sotto controllo, e poteva essere ridotta al punto giusto. Ma dagli anni settanta in poi, le imprese e la politica economica hanno perso il controllo delle variabili ambientali, determinando una crescita continua della varietà, della variabilità e dell'indeterminazione da fronteggiare. Ecco, ci dicono gli autori, la ragione per cui anche il baricentro dell'innovazione slitta dalle forme *hard* a quelle *soft*, maggiormente compatibili con un mondo complesso, e anzi fonte di ulteriore espansione della complessità ammessa.

Un analogo spostamento si ha, *nell'assetto settoriale* dell'economia, dalle innovazioni fatte nella *manifattura* a quelle realizzate nei *servizi*. La manifattura continua a cercare di praticare l'innovazione *hard*, innovando le macchine, standardizzando prodotti e processi, aumentando i volumi prodotti e venduti: ma si tratta di una fatica di Sisifo. Il più delle volte, il masso appena portato in cima alla collina, rotolerà a valle, richiedendo di ricominciare da capo. Cosicché, un po' per volta, anche le imprese industriali cominciano a convertirsi alla logica delle innovazioni *soft*, che – a poco a poco – trasforma il loro prodotto in servizio.

C'è chi ha trasformato la vendita di fotocopiatrici nella vendita di un servizio di documentazione, che è enormemente più complesso e delicato sia per il cliente che per il fornitore. Ma anche nel campo dell'automobile, ormai i servizi (di comunicazione, sviluppo del marchio, finanziamento, garanzia, vendita, rifornimento, riparazione, certificazione ecc.) contano sempre di più.

Ovunque nascono nuovi servizi, alimentati da una domanda sempre più esigente e differenziata e da una gamma molto variegata di imprese che adottano come proprio stile di vendita lo *spirito di servizio* nei confronti del cliente.

Questa evoluzione verso l'innovazione *soft* e verso il servizio non è però indolore, come spiegano gli autori. Intanto perché innovazioni *soft* e servizi faticano a sostituire l'energia produttivistica che in passato caratterizzava l'innovazione *hard* e l'industria manifatturiera. Poi perché innovazioni *soft* e servizi danno luogo ad una grande varietà di percorsi, che è difficile ricondurre *ad unum*, facendoli riconoscere. Infine perché questo processo rimane in gran parte invisibile finché lo osserviamo con le lenti ereditate dal passato, e tarate sulla logica *hard/industriale*.

Poiché ci sono ancora molti pregiudizi da vincere in questo campo, il libro di Paiola e Sebastiani viene a proposito. Esso mostra che l'innovazione *soft* ha i suoi modelli – che possono essere codificati e riprodotti, sia pure con le cautele necessarie – e che essa agisce in modo particolarmente efficace nei servizi.

Anzi, visto il peso che le attività classificate statisticamente come “servizi” hanno sul PIL, possiamo dire che l’innovazione non potrà ancora per molto essere monopolizzata dall’industria, pena la sua scarsa incidenza sul totale. Conterà molto di più l’innovazione che si fa sulle attività terziarie, comunque siano classificate.

Un po’ perché l’industria ha già innovato molto in passato, sfruttando a fondo il modello *hard* di innovazione (che usa la conoscenza riproducibile): oltre una certa soglia, a meno di rotture evolutive di fondo, i rendimenti delle innovazioni incrementali diventano decrescenti. E un po’ perché l’industria oggi ha bisogno di macchine che siano flessibili, di standard che siano meno standard di un tempo, di volumi che si frazionano in tante varietà e in tanti pubblici. D’altra parte, i servizi sono oggi un campo fertile per la progettazione delle innovazioni – specialmente delle innovazioni *soft* – perché, partendo da uno stadio ancora molto arretrato, potrebbero fare rapidi progressi in poco tempo, se si trova la giusta chiave del cambiamento. Le maggiori esigenze del consumatore e la crescente complessità del mondo in cui si devono muovere tutti, produttori e consumatori, possono diventare fonte di valore se vengono intercettate da un’offerta che si attrezza per servire desideri latenti, bisogni di appartenenza ed esigenze mutevoli, con spirito di servizio.

Dunque è ora di rivolgere l’attenzione della teoria e della pratica verso quelle innovazioni (*soft*) che permettono alle imprese di mettere le proprie capacità al servizio di una domanda che è sempre meno replicativa, standard, di massa. Non in tutti i settori (il *low cost* è ancora carico di reminiscenze di altri tempi) ma almeno in quelli maggiormente complessi e ricchi di potenziale valore per il cliente. Paiola e Sebastiani ci mostrano come si fa seguendo alcuni percorsi che possono essere iscritti in una mappa che anche altri possono utilizzare per muoversi nella stessa direzione.

Ci sono, nei casi che hanno studiato, alcuni modi nuovi di organizzare l’interazione con la domanda, sul terreno dell’espressività (*sense making*), della socializzazione (*communities*), della complessità (*global service*) e del *networking* (reti). Intrecciando queste soluzioni, il “motore” della generazione del valore si mette in moto e anche i servizi possono diventare fonti importanti di produttività. Ovviamente, per fare queste cose, contano più di prima la cultura organizzativa, le qualità degli uomini impegnati nella produzione di valore, il sapere e il tessuto relazionale ricavato dal contesto. Ma non vanno dimenticare le nuove possibilità tecniche offerte dalle ICT e dai media della comunicazione a distanza, che consentono di realizzare forti economie di scala (da ri-uso delle conoscenze) anche nel settore differenziato e mutevole dei servizi. Nel libro sono richiamate puntualmente le e-

sperienze di imprese che hanno utilizzato questi percorsi di innovazione *soft*, arricchendo il contenuto di servizio fornito al cliente.

Ma, si domandano gli autori, la nuova modernità dei servizi ripercorre il cammino fatto dalla manifattura nel secolo scorso, o va verso un modello nuovo – completamente diverso – di innovazione?

E quanto conteranno, alla fine della strada, manifattura e servizi intesi come settori? Che rapporti ci saranno tra loro?

Uno dei luoghi comuni che abbiamo ereditato dal secolo scorso – non a caso il secolo del fordismo – è che l’innovazione che conta si fa nella manifattura, in cui tecnologia, macchine, standard e grandi volumi consentono, anno dopo anno, di aumentare l’efficienza, riducendo i costi di produzione – ossia i fattori impiegati – a parità di risultato.

Nei servizi no: questo tipo di innovazione “dura” (*hard*) non trova grande spazio perché, in presenza di una domanda altamente differenziata e in-costante, i processi ripetitivi che si appoggiano alla tecnologia, alle macchine, agli standard e ai grandi volumi hanno un campo limitato di applicazione. Le uniche imprese di servizi in cui, tradizionalmente, si è provato ad applicare su larga scala queste soluzioni sono quelle che sono riuscite a condizionare la domanda, concentrandola nello spazio, standardizzando i suoi comportamenti, replicando su larga scala servizi replicativi o rituali. È il caso degli ipermercati, dei centri commerciali, degli aeroporti o delle ferrovie, delle banche, delle assicurazioni e di tutti questi servizi che – per le più svariate ragioni – sono in grado di esercitare un potere di attrazione e di condizionamento sulla domanda. In tutti gli altri casi, questo non è stato possibile: la domanda ha continuato ad essere dispersa, mutevole, fluttuante, impedendo all’offerta di avere i vantaggi della replicazione tecnologica.

Pensando a questo tipo di innovazione, basata sulla tecnologia, il discrimine tra manifattura e servizi diventa netto e rimanda ad un diverso rapporto con la modernità: l’industria, nei due secoli e mezzo di modernità, ha innovato il suo modo di produrre per sfruttare a fondo i vantaggi della conoscenza riproducibile, la risorsa chiave dell’economia moderna. I servizi, invece, non hanno potuto farlo perché non hanno avuto le stesse *chances* nella ricerca dell’efficienza. La conoscenza riproducibile, basata sulla tecnologia, è – per un’impresa di servizi – qualcosa che contrasta con il modo vario e variabile con cui bisogna organizzare la risposta da dare, di volta in volta, al mercato, con soluzioni ad hoc o comunque limitate ai piccoli numeri.

Di conseguenza, andando avanti col tempo, saranno condannati a “consumare”, con la crescita dei loro costi, la produttività generata, invece, dall’industria in fabbrica: è la “malattia da costi” (*Baumol disease*) che i servizi si portano dietro e che William Baumol segnalò come caratteristica

fondamentale di un capitalismo (americano) sempre più spostato verso le attività di servizio.

Questo pregiudizio verso i servizi – visti come parte di una economia intrinsecamente “malata” di mancata innovazione – è rimasto a lungo presente, nella teoria e nella pratica. La teoria ha continuato a puntare i suoi riflettori sulla *hard innovation* di matrice tecnologica, finendo per privilegiare di fatto, se non di diritto, l’industria; la pratica ha tardato a scoprire possibilità di innovazione di tipo diverso, finendo per convalidare in molti settori (il piccolo commercio, l’artigianato di consumo, la pubblica amministrazione, i trasporti, la sanità, ecc.) il pessimismo della teoria.

Ma che succede se l’innovazione a cui pensiamo non è quella *hard*, ma quella che abbiamo chiamato *soft*?

Basta questo rovesciamento delle posizioni per vedere come le attività di servizio possono trovare percorsi di innovazione – documentati e commentati nel libro – validi non meno di quelli che in passato sono stati monopolio dell’industria. I servizi possono cioè diventare attività capaci di innovare, sia pure a modo loro. Le imprese di servizi possono, con la *soft innovation*, organizzare meglio la flessibilità e potenziare la creatività di cui dispongono, anche a vantaggio dell’industria (per i servizi B2B). È un percorso che stanno seguendo, come abbiamo detto, anche molte imprese manifatturiere, che hanno fatto propria la logica del servizio. Per cui i confini tra manifattura e servizi non sono oggi più così netti come erano in passato.

Ma non bisogna pensare che la *soft innovation* possa fare a meno dell’*efficienza* che deriva dall’uso di conoscenza riproducibile (macchine, standard, volumi): in realtà nella nuova economia dei servizi, e nell’industria che si avvicina all’intelligenza terziaria, non si può rinunciare ai vantaggi di scala nel ri-uso della conoscenza. L’*hard innovation* dunque è benvenuta, ogni volta che questa soluzione è possibile, senza sacrificare la qualità della risposta. Ma non è più il baricentro dei modelli di business emergenti.

Tra i meriti del libro una rassegna della discussione che, nella letteratura di management, e in particolare di marketing, ha riformulato la distinzione tra manifattura e servizi, andando alla ricerca delle similitudini e delle differenze. Ma quello che conta, è che la soluzione proposta sparglia le carte, uscendo dai vecchi steccati e ripensando il tutto in termini di economia della conoscenza, nell’era contemporanea.

Senza anticipare qui i contenuti del libro, possiamo dire che i modelli di *soft innovation* proposti rispecchiano non solo l’esperienza empirica delle imprese studiate, ma sono anche prefigurazioni di un futuro possibile, per altre imprese oggi incerte sulla via da prendere, in uscita dalla crisi.

L'innovazione "dolce" è una delle strade più promettenti. Ci sono oggi le condizioni per intraprenderla: ma per fare i primi passi, e leggere le mappe già disponibili, bisogna incominciare a guardare le cose con nuovi occhi. Paiola e Sebastiani ci aiutano in questo.

*Enzo Rullani*





## Introduzione

In una situazione di crisi, a maggior ragione se generalizzata, la tentazione di mollare la presa e arrendersi è grande e rischia di compromettere idee imprenditoriali e imprese dotate di grandi potenzialità. Antidoto di questo pessimismo è la pulsione verso la ricerca di nuove soluzioni, nuovi modi di interpretare il reale che si fondano proprio sui motivi che hanno scatenato la crisi.

Da molti punti di vista, quello che stiamo vivendo può essere visto come la fine annunciata di un'epoca, quella fordista, in cui la base della creazione di valore delle imprese erano le macchine, la tecnologia, la capacità di replicare una materialità che sola rappresentava la dimensione centrale, il focus dell'attenzione di manager e imprese.

In moltissimi settori, anche prettamente manifatturieri, la materialità non è più né il driver esclusivo né tantomeno quello principale su cui basare la costruzione del valore d'impresa.

Analogamente, l'innovazione tecnologica da sola non è più sufficiente a garantire alle aziende una difendibilità competitiva e una sufficiente sostenibilità nel tempo.

Ciò che sta emergendo è invece un modo nuovo di innovare, una innovazione soft, non prettamente tecnologica, ma che utilizza la tecnologia come agente abilitante e come strumento di implementazione.

In che cosa consiste la *soft innovation*? Quali sono i fattori e le funzioni dell'impresa su cui concentrare sforzi e (se necessari) investimenti? Queste sono le domande su cui gli autori si sono focalizzati in questo volume.

Come spesso accade nell'ambito dell'economia d'impresa, non esistono ricette preconfezionate (magari!); tuttavia, vi è ormai un nutrito novero di esperienze innovative che fanno della creatività, della efficacia organizzativa, della rilettura delle esigenze della clientela e dei rapporti con gli attori della filiera le proprie chiavi di volta.

Gli esempi sono, infatti, molti così come molti sono gli imprenditori, i manager, le aziende piccole, medie e grandi che hanno cercato un percorso diverso e non scontato.

Infatti, in questo volume per rispondere alle domande sopra riportate, ci siamo fatti aiutare da 22 realtà, manifatturiere e di servizi, grandi, medie e piccole che ci hanno indicato 4 percorsi, 4 strade diverse, 4 combinazioni possibili di fattori strategici e funzioni aziendali: la “smaterializzazione” dell’offerta, la virtualizzazione dei processi, la replicazione dei modelli commerciali e la moltiplicazione delle nicchie di operatività.

Per ciascuno di questi percorsi ci siamo chiesti quali fossero le determinanti, le condizioni più favorevoli al loro sviluppo, gli obiettivi fondamentali e i passi da compiere.

I 22 casi, che sono presentati in modo approfondito nel corso del volume, possono servire da bussole, in modo da non farci perdere l’orientamento e il senso della operatività, nel non facile compito di supportare altre imprese a percorrere creativamente e con successo cammini già tracciati ma meno battuti.

Il capitolo 1 affronta il tema fondamentale del volume, ovvero come sia cambiato il modo di leggere l’innovazione oggi. In esso gli Autori partendo dagli approcci classici all’innovazione nei servizi, giungono a identificare le fondamentali leve strategiche della *soft innovation*.

A partire dalle leve strategiche, vengono poi posti in luce i fattori gestionali principali e le funzioni aziendali su cui i percorsi di *soft innovation* possono essere fondati. Infine i 4 percorsi base della *soft innovation* sono evidenziati e introdotti, per dare il via alla trattazione dei capitoli successivi.

I capitoli che seguono, dal 2 al 5, offrono una analisi approfondita di ciascuno di questi percorsi; innanzitutto dal punto di vista teorico, evidenziandone i presupposti strategici e logici, e poi dal punto di vista operativo, descrivendo quali ambiti aziendali (dal marketing alla finanza, dall’organizzazione alla gestione dei rapporti di filiera e alla tecnologia) sono interessati dal percorso e quali sono le principali decisioni aziendali.

Ogni capitolo è arricchito da un numero di casi aziendali estesi, mirati a chiarire i contorni della *soft innovation* nella interpretazione dei protagonisti, imprenditori e imprese.

Ed è a questi casi che ci si vuole richiamare, non tanto in una prospettiva paradigmatica, quanto in un’ottica che tangibilmente constata la reale praticabilità dei diversi percorsi, i presupposti che ne abilitano le potenzialità, le aree di investimento da privilegiare per perseguirli, le trappole nascoste e le difficoltà.

Si tratta dunque di cogliere le suggestioni, farsi contaminare dalle interpretazioni, emulare il coraggio e la voglia di osare per muoversi in direzioni che non sempre richiedono grandi sforzi e che apparentemente potrebbero

sembrare anche già sondate, se non fosse per una consapevolezza nuova e una coerenza di approccio che non lascia spazio alla facile imitazione\*.

\* Pur essendo frutto di un comune lavoro di progettazione, la stesura del volume è stata curata dagli autori come di seguito specificato: Marco Paiola ha curato i paragrafi 1.3, 1.3.1, 1.3.3, 1.4, 1.6 (e sottoparagrafi), 1.7, 2.2, 2.4, 2.5, 2.7, 3.2, 4.2, 4.6, 4.7, 4.9, 5.2, Roberta Sebastiani ha curato i paragrafi 1.1, 1.2, 1.3.2, 1.3.4, 1.5 (e sottoparagrafi), 2.1, 2.6, 2.8, 3.1, 3.3, 4.1, 4.3, 4.4, 5.1, 5.4 (in collaborazione con Francesca Prandstraller), 5.5, 5.6 (in collaborazione con Francesca Prandstraller). Chiara Cantù, infine, ha redatto i casi presentati nei paragrafi 2.3, 3.4, 3.5, 4.5, 4.8, 4.10, 5.3, mentre Francesca Montagnini ha curato il caso presentato nel paragrafo 3.6.