

**M**ANAGEMENT



# Innovazione: nei servizi... e oltre ancora

Silvia Pugi

Coordinatrice Gruppo Innovazione Manageritalia Milano

**V**i hanno mai detto in azienda "bisogna essere più innovativi"? A me sì, e ogni volta la mia reazione oscillava tra lo sconforto e la voglia di stupire con effetti speciali.

C'è la piccola innovazione incrementale, per fare meglio ciò che si è sempre fatto, magari rendendo più veloce o economico qualche processo; e c'è la grande innovazione di rottura, quella che apre un mercato, ti porta crescita record e ti cambia l'azienda... e magari la vita.

C'è l'innovazione hard, quella di prodotto, nata nei laboratori e centri ricerca, e c'è l'innovazione soft, che attiene alla sfera dei servizi. Alcune startup nascono per effetto di una nuova idea, tante imprese hanno una storia costellata di innovazioni grandi e piccole. Ma **tutte le aziende, per sopravvivere e crescere, hanno bisogno di evolvere ed innovare.**

Manageritalia (l'Associazione che rappresenta i manager di commercio, tra-

sporti, turismo e terziario avanzato) ha tra gli obiettivi del suo piano operativo la diffusione di una cultura dell'innovazione, per consentire alle imprese e al Paese di competere meglio.

CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario), frutto della partnership tra Manageritalia e Confcommercio, è da anni impegnato attraverso il TLab (Laboratorio di studi sul terziario che innova) nello sviluppo di ricerche ad hoc sul tema della service innovation ed ha appena pubblicato il volume "Sense-making. La nuova economia del valore" **Franco Angeli.**

Il TLab di CFMT ha recentemente realizzato una indagine a livello internazionale su un campione di imprese di servizi e manifatturiere che hanno sviluppato innovazione nell'area dei servizi.

Ho chiesto a Roberta Sebastiani, docente di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università Cattolica di Milano, che ha coordinato la ricerca, di raccontarci i principali risultati emersi.

**Silvia Pugi: Innanzitutto, quali erano gli obiettivi della ricerca?**

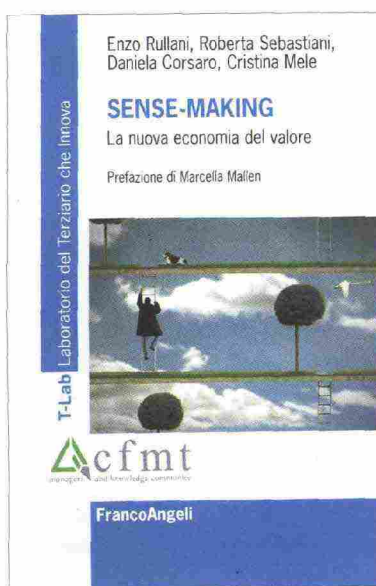
**Roberta Sebastiani:** Questa ricerca che ha visto il coinvolgimento di alcuni dei più importanti Centri di Ricerca sul service management e la service innovation a livello mondiale, ha avuto come obiettivo generale quello di comprendere quali sono i tratti che contraddistinguono l'agire innovativo sul tema dei servizi da parte delle imprese. L'intento era quello di indagare più in profondità, rispetto a quanto fatto fino ad ora, verso quali direzioni e secondo quali modalità strategi-

che e di processo si stanno muovendo le imprese del panorama internazionale e quali sono le dimensioni dell'innovazione nei servizi che maggiormente incidono sulle performance.

**Il campione internazionale, composto da 1.147 imprese di diverse dimensioni e operanti in settori diversi** dal mondo business-to-consumer al mondo business-to-business senza tralasciare le realtà del comparto business-to-government, ci ha permesso di avere una rappresentazione del fenomeno piuttosto articolata e indicativa di quanto sta avvenendo in concreto nelle aziende.

**D: Qual è l'approccio che le imprese stanno adottando e, in questo senso, ci sono differenze tra le imprese di servizi e le imprese manifatturiere?**

**R:** Un risultato sicuramente interessante è che ben il **72% delle imprese del campione considerato** dichiara di avere una strategia deliberata, più o meno formalizzata, che guida lo sviluppo della service innovation. Questo risultato è ancora più emblematico se comparato con quello di uno studio condotto nel 2009 in cui questa percentuale si attestava intorno al 40%. Si tratta di un risultato che ci ha sorpreso, ma che conferma come alla base dell'innovazione nell'area dei servizi vi sia una sempre maggiore consapevolezza da parte delle imprese; questo tema non viene più vissuto, infatti, come ancillare rispetto alle tradizionali forme di innovazione ma appare funzionale alla capacità delle aziende di creare un vantaggio competitivo che le consenta di muoversi in mercati complessi e scarsamente prevedibili. In questo senso **le imprese manifatturiere mostrano un'attenzione sempre più esplicita a livello strategico verso queste forme di innovazione** legate ai processi, alle dimensioni organizzative, alla gestione delle relazioni non solo con



Il volume "Sense-Making. La nuova economia del valore" del CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario) pubblicato da **Franco Angeli.**

il mercato ma anche nei confronti dei diversi stakeholder di riferimento anche se tale attenzione si è andata sviluppando solo in tempi più recenti.

**D: In termini di risultati, qual è il rapporto tra investimenti in innovazione e risultati attesi?**

**R:** Non vi è dubbio che il livello di investimenti stia crescendo attestandosi oggi a poco meno **del 5% del fatturato generato dall'area dei servizi**. Ciò che appare significativo è che tali investimenti stiano avendo un impatto proporzionalmente crescente sul fatturato. Tale risultato presuppone peraltro l'esistenza di alcune ipotesi di base, in primis l'integrazione della strategia relativa alla service innovation con le più generali strategie che guidano l'impresa.

**D: Le aziende, come sviluppano il processo di innovazione? E coinvolgendo chi in azienda?**

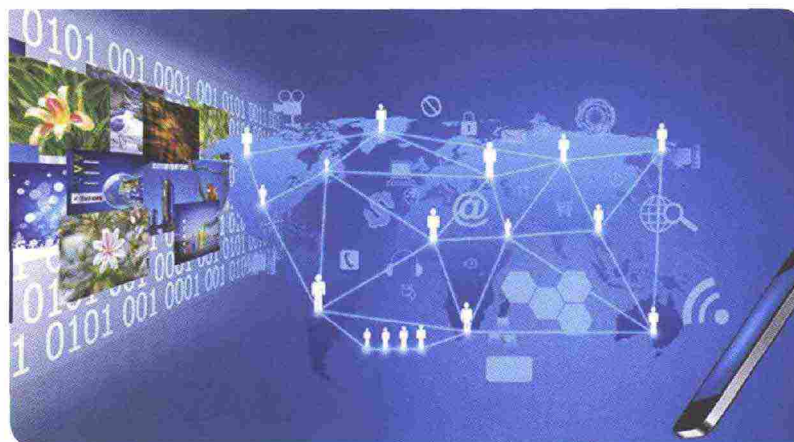
**R:** Dalla ricerca emerge come alcune delle **fasi del processo di innovazione siano più sviluppate di altre**, in particolare la fase di analisi e valutazione e quella di implementazione e lancio, mentre la generazione delle idee, lo sviluppo del concept e soprattutto il test di mercato risultano ancora aree da presidiare più incisivamente per il successo dell'innovazione, soprattutto nelle imprese manifatturiere. **In prima linea nel processo troviamo il top management**, che sempre più si mette in gioco nel processo rendendosi disponibile a supportarlo proattivamente, ma sono i team interfunzionali che si dimostrano i veri elementi chiave in grado di garantire l'efficacia dell'agire innovativo.

**D: Quali sono le tipologie di innovazioni sviluppate?**

**R:** Al di là delle tradizionali classificazioni, **quattro sono le innovazioni nell'area dei servizi** su cui si stanno concentrando le imprese:

**innovazioni focalizzate sui processi**, il cui obiettivo è finalizzato alla ricerca della standardizzazione in una prospettiva di recupero di produttività;

**innovazioni orientate alla capitalizzazione della conoscenza**, il cui fine è quello di valorizzare l'interazione tra gli attori, grazie anche al supporto delle ICT, per favorire un allineamento più intenso



tra le risorse di conoscenza dell'impresa e le risorse di conoscenza dei diversi attori per migliorare la struttura di offerta; **innovazioni focalizzate sul cliente**, in cui prevale la logica della personalizzazione e l'interazione diviene parte del processo di co-innovation; **innovazioni orientate alla ricerca di flessibilità**, dove la dimensione tecnologica è utilizzata per ottimizzare le relazioni tra l'innovazione di servizio e i beni tangibili/servizi a cui è legata al fine di consentire un più veloce adattamento ai cambiamenti nella domanda.

**D: Quali sono le condizioni per ottenere risultati?**

**R:** Il modello che emerge dalla ricerca pone in evidenza come sia **necessaria la presenza di una strategia esplicita** unitamente ad un'adeguata formalizzazione dei processi sottostanti lo sviluppo dell'innovazione, lo sviluppo di team sempre più interfunzionali, il coinvolgimento fattivo dei business partner, la ricerca di crescenti interazioni con i clienti e la conseguente riconsiderazione del modello di business affinché si possano perseguire con successo gli obiettivi di performance sia in termini di vendite, sia in termini di customer satisfaction e produttività.

**D: Avete identificato dei particolari profili di aziende innovative?**

**R:** Quattro sono i profili che si sono venuti a delineare:

**1. i «Committed» (30%):** sono un gruppo piuttosto numeroso di imprese che credono nella service innovation e hanno deciso di intraprendere con

decisione questa strada. Per farlo non solo hanno definito una strategia decisa e si sono dotate delle condizioni organizzative più funzionali allo scopo, ma attivano continuamente risorse esterne (clienti e partner) per rendere più incisivo l'agire innovativo. Tendono a sviluppare un numero meno ampio di progetti ma che si dimostrano poi di successo con significativi risultati in termini di performance;

**2. gli «On the road» (34%):** si tratta del gruppo più numeroso. Sono imprese che stanno lavorando nella direzione della service innovation. L'orientamento strategico in questa direzione si va sempre più perfezionando, contribuendo così a definirne le dimensioni più operative. Si tratta di un percorso ancora in fieri che sul fronte delle performance deve ancora dare i risultati sperati. Ciò è riconducibile, almeno in parte, alla centratura che è ancora sull'azienda e poco si apre agli spunti provenienti dall'esterno;

**3. gli «Unsystematic» (17%):** sono i meno convinti dell'efficacia della service innovation e per questo non hanno ancora definito una strategia specifica. Si muovono molto lanciando molti progetti ma destinati ad avere un successo limitato in termini di performance;

**4. gli «Informal» (19%):** credono nell'innovazione ma non nella definizione di processi troppo formalizzati a supporto. Il valore è tutto nelle interazioni soprattutto con i clienti che consente loro di ottenere risultati comparabili a quelli del primo cluster. ■