

## Ringraziamenti

Nel licenziare questo studio intendo ringraziare particolarmente il prof. Gianluigi Mangia, il prof. Riccardo Mercurio e il prof. Stefano Consiglio per il sostegno e la pazienza con cui hanno sempre supportato il mio percorso di crescita scientifico e personale, oltre che professionale. A loro va la mia più profonda gratitudine per avermi sempre guidato verso obiettivi stimolanti.

Un ringraziamento speciale va inoltre al prof. Paolo Canonico, responsabile del Progetto STAR, per il proficuo lavoro svolto insieme, per la sua pazienza e disponibilità.

Desidero inoltre ringraziare i miei colleghi del gruppo di Organizzazione Aziendale prof. Marcello Martinez, prof. Luigi Moschera, prof. Luigi Maria Sicca, prof. Mario Pezzillo Iacono, prof. Ernesto De Nito, Vincenza Esposito, Mariavittoria Cicellin, Isabella Bonacci, Caterina Galdiero, Alessia Berni e i colleghi tutti del Dipartimento di Economia Management Istituzioni dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II", per i confronti, dibattiti e scambi di opinioni sempre utili alla riflessione.

Infine, ringrazio la mia famiglia per il loro immancabile e insostituibile sostegno.

La responsabilità per eventuali errori e omissioni è in ogni caso da attribuire esclusivamente all'autore.

L'a.

Università degli Studi di Napoli "Federico II"



## Introduzione

L'innovazione nel contesto dei servizi professionali rappresenta una tematica che solo recentemente ha risvegliato interesse, diversamente dalla più ampia considerazione dell'innovazione nei servizi. La scarsa attenzione al tema in passato, infatti, si deve molto probabilmente a tre principali aspetti: la standardizzazione che caratterizza il contesto professionale, derivante dagli obblighi di legge e dagli standard professionali, che può rappresentare un limite alla creatività, all'autonomia ed all'innovazione; le caratteristiche intangibili del servizio; la riluttanza spesso presente nei professionisti a ragionare in termini di imprenditorialità all'interno della propria impresa professionale.

Nel crescente interesse degli ultimi anni, diversi autori (tra cui, ad esempio, Kühn *et al.*, 2016; McAuley *et al.*, 2000) hanno posto l'accento non solo sull'innovazione, ma anche su aspetti più in generale legati al management ed all'imprenditorialità nelle imprese professionali. Anche in queste imprese, infatti, soprattutto alla luce della complessità del contesto in cui competono, risulta interessante approfondire gli approcci manageriali al fine di consentire all'impresa professionale di sopravvivere e competere nel proprio mercato di riferimento.

Nello sviluppo degli studi accademici sull'innovazione ha sicuramente contribuito la crescita tecnologica che si è verificata in maniera esponenziale dal secondo dopoguerra ad oggi, e che nelle aziende ha rappresentato la principale leva per aumentare la produttività, l'efficienza in generale, ma anche l'efficacia rispetto ai mercati serviti.

La crescente ricerca di nuovi spazi sul mercato, è infatti cruciale anche nel campo dei servizi professionali, in quanto anche i professionisti sono oggi "costretti" a cercare nuovi posizionamenti o nicchie di mercato per differenziarsi rispetto ai concorrenti.

Su questo aspetto, è interessante il concetto di "ipercompetizione" espresso da D'Aveni nel 1994 che, anche in seguito alla recente evoluzione dei

mercati, risulta attualissimo: l'autore sostiene che il concetto di vantaggio competitivo, su cui si basavano le strategie aziendali fino ad alcuni anni fa, non è più definibile duraturo, ma è divenuto ormai un aspetto da considerare provvisorio, temporaneo, poiché un nuovo competitor sul mercato è in grado in poco tempo di erodere il vantaggio accumulato dagli operatori pre-esistenti nel settore, soprattutto nel settore dei servizi, dove la tempistica necessaria alla riproduzione di una novità è molto più breve.

D'Aveni sostiene che l'ipercompetizione si sviluppa in un ambiente caratterizzato da relazioni intense e veloci, in cui gli attori devono muoversi in maniera sempre più repentina per non perdere il vantaggio conseguito nei confronti dei concorrenti; d'altra parte il processo competitivo genera a sua volta una contro-risposta dei competitors, di fatto generando un vortice che accelera sempre più le interazioni tra gli attori presenti nel sistema di business.

In questo contesto confuso e soggetto a rapidi mutamenti, anche le imprese di servizi si trovano a dover fronteggiare una forte competizione, una forte crisi dei "consumatori" ed una scarsità di risorse, che necessariamente richiedono una risposta in chiave strategica e organizzativa.

Tale risposta può sicuramente venire dal ricorso all'innovazione che, nel caso delle imprese di servizi, si traduce spesso in cambiamenti ed innovazioni nel modello organizzativo e nel modello di erogazione del servizio, più che nella modifica del servizio stesso.

Sulla base di questi ragionamenti, l'interesse verso la tematica oggetto di questo lavoro nasce principalmente da due domande: è possibile parlare di innovazione nei servizi professionali? È possibile adattare l'approccio imprenditoriale delle imprese "classiche" alle imprese di servizi professionali?

In questo volume l'analisi dell'innovazione nelle imprese dei servizi sarà affrontata con uno specifico focus sui servizi professionali, ed in particolare con un case study sulla professione del Dottore Commercialista ed Esperto Contabile in Italia.

Il primo capitolo presenta più in generale la tematica dell'innovazione all'interno del filone degli studi organizzativi; ciò consente di comprendere l'evoluzione che la tematica ha avuto nel tempo in letteratura e come si è arrivati a parlare di innovazione di servizio.

Successivamente vengono presentate le principali differenze tra innovazione di prodotto e di servizio, ed infine vengono analizzati i principali fattori abilitanti l'innovazione di servizio tra cui la conoscenza, la sua ri-

producibilità ed il ruolo che gioca il contesto nella diffusione della conoscenza e dell'innovazione stessa.

Il secondo capitolo presenta un lavoro aggiornato di literature review di analisi dei contenuti già presenti in letteratura sulle tematiche di innovazione ed imprenditorialità nel contesto specifico dei servizi professionali.

All'inizio del capitolo vengono presentati alcuni contributi principali sulla tematica dei servizi professionali, e successivamente, dopo aver illustrato la metodologia applicata, vengono presentati, analizzati e discussi i risultati del lavoro di literature review.

Il terzo capitolo, invece, illustra le principali caratteristiche dei servizi professionali, affrontando anche tematiche quali la standardizzazione, la regolamentazione ed il contesto professionale nel suo intero.

In questo contesto risulta particolarmente importante il ruolo che coprono i diversi attori che ne prendono parte (oltre alle imprese professionali) quali Istituzioni, Associazioni Professionali, fornitori generici e fornitori di IT (in particolare le Software House), ed infine i clienti.

In chiusura di capitolo vengono illustrati i dati principali del caso dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia ed il paragone con i dati rilevabili nei principali Paesi Europei e del mondo Anglosassone, analizzati da precedenti ricerche già effettuate da altri Istituti di ricerca.

Al fine di avere un quadro più recente su questa tematica e di analizzare alcune particolari caratteristiche fino a questo momento tralasciate sulle imprese di servizi sia nella ricerca accademica, sia nella ricerca in ambito professionale, nel quarto capitolo viene presentato un case study sull'innovazione e sull'organizzazione degli studi professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in Italia.

In particolare, il case study illustra i risultati di un questionario somministrato online ad oltre 3,400 Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili italiani con la finalità di verificare "sul campo" quanto analizzato nel corso dei capitoli precedenti in relazione alle tematiche di organizzazione ed innovazione negli studi professionali, con domande mirate a conoscere la struttura organizzativa dello studio ed i processi innovativi legati sia all'aspetto "tecnologia" sia all'aspetto "conoscenza".

La scelta del case study nasce da alcune considerazioni che in breve si riportano di seguito.

La professione del Dottore Commercialista ed Esperto Contabile in Italia ha avuto nel tempo un'importante evoluzione dovuta sia all'evoluzione del mondo delle imprese, sia all'evoluzione tecnologica, ma soprat-

tutto alle innumerevoli (e confuse) modifiche legislative in campo fiscale che hanno condotto negli anni la professione a trasformarsi ed a svolgere in maniera piuttosto spinta attività legate ad adempimenti richiesti dal Legislatore a scapito delle più caratteristiche attività professionali di consulenza contabile e manageriale (vale a dire l'attività professionale in senso stretto).

Partendo da questi presupposti, sembra quindi possibile parlare di "imprenditorialità" anche nei servizi professionali.

Il particolare focus sul caso italiano, invece, nasce dalle seguenti considerazioni che lo rendono interessante da analizzare:

1. l'elevata competizione (oltre 115.000 iscritti all'Albo dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili nel 2014);
2. le pressioni derivanti soprattutto dal contesto istituzionale, principalmente da repentine modifiche legislative e dall'instabilità istituzionale;
3. l'assenza di una vera e propria "esclusività" della professione, come nel caso dei notai e degli avvocati.

Nel paragonare questi dati con i principali Paesi Europei (per maggiori dettagli si veda *infra*, cap. III, § 6) si può notare come la competizione meno pressante ed una maggiore stabilità legislativa consentono di operare in maniera ben più profittevole.

Ciò accade anche nei Paesi di matrice Anglosassone (UK e USA) dove, nonostante vi sia un tasso di competizione piuttosto simile a quello italiano, le imprese professionali riescono comunque ad operare in maniera più profittevole rispetto a quelle italiane.

Alla luce di queste considerazioni sul tema generale dei servizi professionali, l'analisi nello specifico dell'organizzazione e dell'innovazione nasce dall'interesse di capire come gli studi professionali si organizzano e come cerchino di mettere in moto processi innovativi all'interno di questo contesto altamente competitivo e confuso.

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. L'evoluzione del concetto di innovazione e l'approccio all'innovazione di servizio. – 2.1. L'influenza dell'innovazione nella gestione strategica. – 3. Il problema della riproducibilità dell'innovazione di servizio. – 4. Il ruolo dell'apprendimento e della conoscenza nell'innovazione di servizio. – 5. Il ruolo del contesto nella creazione di conoscenza e innovazione. – 6. Alcune considerazioni conclusive.

## 1. *Introduzione*

L'innovazione, intesa come uno degli strumenti principali dell'azione imprenditoriale, rappresenta una tematica interessante che necessita particolare attenzione nell'analisi al fine di evitare che venga confusa semplicemente con un cambiamento o con una evoluzione di tipo tecnologico.

Sicuramente la tecnologia ha avuto un forte impatto nello sviluppo degli studi dell'innovazione, ma le azioni di cambiamento che un'azienda può mettere in atto (in maniera più o meno innovativa) investono anche scelte di processo e di modelli organizzativi non strettamente (o per niente) legate in maniera semplicistica alla tecnologia.

Nelle aziende la ricerca all'innovazione rappresenta una delle principali leve per aumentare la produttività, l'efficienza in generale, ma anche l'efficacia rispetto ai mercati serviti.

La crescente ricerca di nuovi spazi sul mercato, infatti, conduce un'impresa a cercare nuovi posizionamenti o nicchie di mercato per differenziarsi rispetto ai propri concorrenti, ricorrendo spesso all'innovazione come strumento per la crescita e per il proprio successo.

Il presente capitolo analizza il concetto di innovazione (e più nello specifico di innovazione di servizio) e la sua evoluzione nel tempo, fino

al concetto di innovazione di servizio attraverso un'analisi degli studi che si sono susseguiti in letteratura.

I primi paragrafi affronteranno il tema dell'innovazione in generale; successivamente, sarà brevemente discussa la distinzione tra prodotto e servizio, ed in seguito sarà analizzato nello specifico il concetto di innovazione di servizio.

Nella parte finale del presente capitolo saranno invece illustrate ed analizzate le principali determinanti dell'innovazione di servizio.

## *2. L'evoluzione del concetto di innovazione e l'approccio all'innovazione di servizio*

La letteratura sull'innovazione di servizio si è sviluppata nel tempo partendo dagli approcci teorici all'innovazione di prodotto.

Come sostengono Sundbo (1997) e Toivonen e Tuominen (2009), infatti, per lungo tempo il tema dell'innovazione nei servizi è stato messo in secondo piano rispetto ad altre tematiche, secondo alcuni studiosi (Gallouj e Weinstein, 1997; Tether, Hipp e Miles, 2001) principalmente a causa della loro natura intangibile che li rende differenti dai prodotti.

Tra gli autori che hanno concentrato i propri studi sull'innovazione, un primo contributo interessante lo si deve a Schumpeter (1934): l'autore, infatti, fu tra i primi a definire l'innovazione come «*lo stimolo per tutti coloro che sono intenzionati a mantenere attiva e vivace la propria competitività sul mercato*» (Schumpeter, 1934).

In seguito agli studi di Schumpeter si è sviluppato un approccio all'innovazione definito "individualistico". Tale approccio era essenzialmente legato alle caratteristiche personali del soggetto innovatore, l'imprenditore, che, grazie alle sue personali capacità creative, è in grado di apportare cambiamento e innovazione.

Le capacità che l'innovatore è in grado di mettere in campo possono essere innate o possono essersi sviluppate nel tempo grazie all'esperienza; ma come e quanto tali capacità continuino a svilupparsi successivamente, dipende, secondo Schumpeter, dalle caratteristiche del contesto ed in particolare dalla maggiore o minore autonomia e libertà che l'individuo può godere all'interno dell'organizzazione.

Il concetto espresso da Schumpeter negli anni è stato ripreso e rivisto nel tempo.

Gli effetti della globalizzazione dei sistemi economici, a partire dagli



anni '50 e, ancor più, l'affermarsi dell'economia della conoscenza nel corso degli anni '70, ha, infatti, determinato la nascita di nuovi modelli per lo sviluppo dell'innovazione. D'altra parte la crescente incertezza, che ha caratterizzato l'economia negli ultimi anni, è innegabilmente legata anche ad un discorso di sviluppo futuro, ed è quindi interessante ed importante capire come si sia sviluppata la concezione di innovazione nel passato, partendo da una riflessione sul rapporto causa-effetto all'interno dei processi di sviluppo dell'innovazione.

Difatti, già nel corso degli anni '60 l'approccio individualista di Schumpeter è stato ritenuto riduttivo poiché alcuni studi hanno evidenziato come la creatività e la capacità di innovare siano limitati dai ruoli imposti all'interno dell'organizzazione, ma soprattutto influenzati dal contesto sociale e dalle interazioni con gli altri individui.

In quel periodo, dal contributo di diversi autori, si è sviluppata la prospettiva definita "strutturalista" (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967; Woodward, 1965; Perrow, 1970), che presenta una visione contingente dell'innovazione, influenzata dal contesto di riferimento. La prospettiva strutturalista può essere pertanto definita come un approccio "sistemico" (tra gli altri Adner, 2006; De Geus, 1997), che vede l'innovazione come un processo che risente del contesto in cui è inserita l'organizzazione, ma anche dell'influenza che sul contesto possono esercitare tutti gli attori che ne fanno parte. In tal senso si può quindi definire l'innovazione come il risultato della cooperazione sia a livello di organizzazione, sia a livello di ecosistema (Adner, 2006), tenendo in considerazione gli effetti della costituzione di networks, le possibili partnership ed altre forme di collaborazione interorganizzativa che, se da un lato possono anche rappresentare un rischio, dall'altro possono essere fonte di innovazione per l'organizzazione.

Dal punto di vista del processo, autori tra cui Knight (1967), Evan e Black (1967), Carroll (1967), definiscono l'innovazione come un processo organizzativo, o come un cambiamento, che impatta sull'organizzazione o ancora come un processo sociale che conduce ad un cambiamento rilevante nella struttura.

Altri autori come Barnett (1953) e Rogers (1971), pongono l'accento sull'aspetto culturale e percettivo.

Secondo Barnett, l'innovazione è tutto ciò che genera un cambiamento culturale e può essere definita come un qualsiasi comportamento o azione che può essere considerata nuova; secondo Rogers, invece, il processo innovativo è tutto ciò che viene percepito come non routinario da chi ne fa uso.

In relazione alla velocità con cui tali innovazioni vengono implementa-

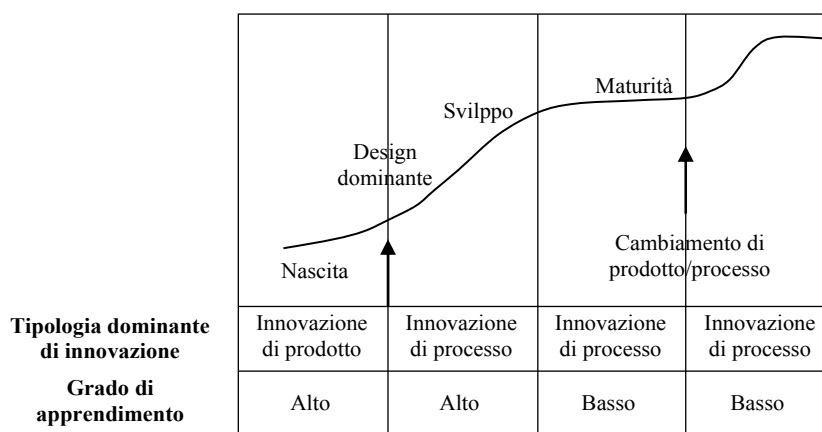
te, Robertson (1967) mette in evidenza il fatto che le innovazioni incrementali, rispetto a quelle radicali, comportano shock minori sulla struttura organizzativa e sociale: per questo motivo l'autore le qualifica come "*innovazioni continue*", vale a dire innovazioni che si caratterizzano per la linearità rispetto allo status quo, o comunque che apportano cambiamenti di lieve entità fondati ancora sul mantenimento del modello esistente.

L'autore identifica anche le innovazioni cosiddette "*dinamicamente continue*", sostanzialmente simili alle prime, con la sola differenza di presentare effetti maggiormente creativi, e che si contrappongono alle innovazioni *discontinue* che si manifestano quando gli eventi determinano elementi di rottura rispetto alle routine consolidate.

Kirzner (1973) ritiene invece che la vera capacità del soggetto innovatore non risieda soltanto nel riuscire ad inventare qualcosa di nuovo, ma anche nel riuscire a vedere qualcosa di già esistente sotto una nuova luce, in modo diverso rispetto ad altri o comunque diversamente da come è stato concepito fino a quel momento.

Tushman e Nadler (1986) hanno proposto un'applicazione delle diverse tipologie di innovazione alle fasi del ciclo di vita del prodotto, dalla quale è possibile ricavare il diagramma in figura 1, che consente di analizzare congiuntamente i diversi stadi di sviluppo del prodotto alle diverse fasi del processo di innovazione.

Figura 1. – Il rapporto ciclo di vita del prodotto/innovazione



Fonte: Rajola, 2006.

Il grafico infatti consente di notare come nelle prime fasi del ciclo di vita del prodotto ci si trovi dinnanzi ad un'innovazione di tipo incrementale, poiché nei primi anni del suo lancio esso subisce poche variazioni/innovazioni, prevalentemente legate allo studio delle prime risposte derivanti dal mercato; successivamente, nella fase di sviluppo, si procede ad un'innovazione sempre incrementale, ma in questo caso di processo, poiché l'impresa è alla ricerca di una tipologia di produzione che sia in grado di garantire la ricerca di efficienza produttiva (ad esempio la riduzione dei costi a fronte di un aumento degli output prodotti).

La fase più avanzata del ciclo di vita del prodotto, quella della maturità, è caratterizzata sia da innovazioni di prodotto che di processo, sostanzialmente rivolte a mantenere competitivo il prodotto sul mercato, anche attraverso azioni di rivitalizzazione e ammodernamento.

Kline e Rosenberg (1986) hanno introdotto un concetto di innovazione secondo cui il processo segue una serie di fasi ben definite che si susseguono in maniera rigida: questa concezione è stata criticata da molti studiosi, poiché il rigido rapporto causa-effetto non considera il fattore "incertezza" che caratterizza in modo quasi ossessivo l'attuale contesto.

In quest'ottica, il processo di innovazione viene analizzato e considerato all'interno di un più ampio contesto, perché inevitabilmente risente delle influenze generate dal network in cui opera l'impresa e dipende dai luoghi e dalle contingenze in cui viene prodotta: non è più fattore distintivo di una singola impresa, bensì diventa elemento competitivo per tutto il settore (Unger, 2000).

L'importanza dell'innovazione come processo sistemico ha riportato l'attenzione sull'importanza di politiche mirate e coordinate, finalizzate a generare risorse per l'innovazione e investire sugli individui e sulle imprese come asset su cui basare la competitività aziendale (Dooley *et al.*, 2000).

La competitività e la creazione di valore, secondo Dooley *et al.* (2000), non sono più dipendenti soltanto da fattori tangibili e tecnologici, ma sono ormai perseguibili necessariamente attraverso fattori intangibili quali la conoscenza: le risorse umane e quello che gli autori definiscono come "mercato della conoscenza" diventano risorse critiche per la formazione e lo sviluppo delle idee che sono alla base dell'innovazione.

All'interno dell'approccio sistemico è possibile individuare due filoni che definiscono l'innovazione da un punto di vista organizzativo, da un lato, e da un punto di vista culturale, dall'altro.

Come evidenziato in precedenza, alcuni autori inseriscono l'innova-

zione in un contesto più ampio, analizzando pertanto le influenze che su di essa possono avere tutti gli attori rientranti nel network di cui fa parte l'organizzazione.

Tale concezione è rilevabile anche nel pensiero di Henderson e Clark (1990) e di Teece (1998).

I primi hanno introdotto il concetto di *innovazione architetturale*, che va oltre i più semplici concetti di innovazione incrementale e radicale: per innovazione architetturale gli autori intendono un cambiamento apportato nella modalità di relazionare e connettere elementi o entità già esistenti mediante la creazione di nuovi legami o la distruzione di quelli già esistenti.

Teece ha invece effettuato una distinzione tra *innovazione autonoma e sistemica*: nel primo caso si tratta di un'innovazione che nasce da un processo autonomo, interno all'organizzazione stessa; nel secondo caso l'innovazione nasce da una cooperazione costante e dal conseguente coordinamento con una rete di attori coinvolti nel processo innovativo.

Un primo approccio all'innovazione di servizio è stato introdotto da Baras (1986), sostenendo che l'innovazione di processo precede l'innovazione di prodotto e che le imprese di servizio adottano le nuove tecnologie sviluppate dalle imprese manifatturiere per migliorare la qualità del servizio reso.

Tale concetto è stato successivamente ripreso e confermato anche in "senso opposto" da Gadrey *et al.* (1993, 1994) in alcuni studi sull'innovazione di servizio effettuati in diversi settori (bancario, assicurazioni, servizi elettronici e consulenza manageriale): gli autori hanno infatti enfatizzato il concetto di "continuum servizio-prodotto", intendendo evidenziare l'impossibilità di distinguere i confini tra i servizi intangibili ed i prodotti tangibili.

Sulla base di quanto evidenziato si potrebbe pertanto parlare di "influenza reciproca" tra prodotto e servizio: un nuovo servizio può comportare l'introduzione di un nuovo procedimento per produrre nuovi prodotti, così come l'esistenza di nuovi prodotti può condurre alla necessità di generare nuove tipologie di servizi.

Con riferimento specifico ai servizi, risulta interessante, tra gli altri modelli proposti in letteratura, il modello definito da Gallouj e Weinstein (1997), in quanto mette in relazione la descrizione dettagliata di diverse tipologie di innovazione con le caratteristiche dei servizi.

Gallouj e Weinstein (1997) descrivono il servizio come un insieme di tre caratteristiche: le caratteristiche finali (Y), le caratteristiche tecniche (X) e le caratteristiche legate alle competenze (C).

Per caratteristiche finali gli autori intendono i benefici che trae il cliente finale dalla fruizione del servizio; le caratteristiche tecniche includono tutti gli aspetti legati ai sistemi tangibili ed intangibili necessari per l'erogazione del servizio; le caratteristiche legate alle competenze fanno invece riferimento alle competenze possedute dal soggetto erogatore del servizio.

All'interno di questa descrizione, Gallouj e Weinstein definiscono "innovazione" qualsiasi cambiamento che influenza una o più delle dimensioni sopra descritte; in base al cambiamento che si verifica, gli autori individuano diverse tipologie di innovazione:

- *innovazione radicale*: quando il cambiamento investe tutte le dimensioni (Y, X, C);
- *innovazione migliorativa*: quando il valore di Y viene accresciuto mediante il miglioramento di X o di C;
- *innovazione incrementale o per sostituzione*: ha luogo quando uno o più elementi vengono aggiunti ad X o quando uno o più dei suoi elementi (Y e C) vengono sostituiti;
- *innovazione architeturale o ricombinativa*: quando un nuovo servizio viene sviluppato ricombinando due o più servizi pre-esistenti o suddividendo un servizio pre-esistente;
- *innovazione formalizzata*: avviene quando il servizio viene esplicitato al cliente chiarendo le caratteristiche tecniche e finali, in un'ottica di co-creazione di valore.

Particolarmente importante risulta quest'ultimo concetto nell'ambito dell'erogazione di un servizio: il rapporto cliente-fornitore è fondamentale per tutte le organizzazioni e per tutte le tipologie di innovazione, ma nel caso di un'impresa di servizi questo rapporto risulta focale per apportare valore aggiunto dando un "tocco di tangibilità" al servizio e rendendo il cliente maggiormente conscio del servizio che sta fruendo.

In linea con questo approccio, per Sundbo (1997) il punto di partenza per l'analisi dell'innovazione di servizio sono le condizioni del mercato in cui si muove un'organizzazione.

L'autore sottolinea come nell'ambito dei servizi l'innovazione sia un processo strategicamente determinato e di "origine" collettiva: il processo viene infatti definito "*intra-firm entrepreneurship*", vale a dire che, anche se il processo è guidato dai manager, tutti i membri dell'organizzazione possono dare vita ad un processo di innovazione.

In chiave organizzativa Sundbo vede il processo innovativo come un

duplice sistema: un sistema informale che produce le idee ed un sistema manageriale che guida i dipendenti ed assicura che le idee si inseriscano nel quadro strategico e diventino “prodotto”.

L'approccio di Barras è stato definito “pioneristico” da Toivonen e Tuominen (2009), in quanto importante nell'introdurre un dibattito sul tema, anche se, nel concreto, non contribuisce nel definire cosa si intenda per innovazione di servizio.

Spesso, infatti, come evidenziato da Sundbo (1997), l'innovazione di servizio – ma in generale l'innovazione – viene confusa o indicata semplicemente come sinonimo di “ricerca & sviluppo”, mentre in altri casi, invece, è vista semplicemente in chiave tecnologica, in termini di dotazione e di sviluppo di nuove tecnologie o prodotti (Toivonen e Tuominen, 2009).

I due approcci risultano sicuramente interessanti, anche se non esaustivi del concetto di innovazione.

Difatti, la nascita della società dell'informazione, ma più in generale della società di servizi, ha messo in evidenza come l'evoluzione della conoscenza mette in moto processi di cambiamento innovativi che coinvolgono anche aspetti intangibili ed immateriali.

Su questo aspetto, infatti, diversi autori (tra cui Kindstrom *et al.*, 2013; Salunke *et al.*, 2013) mettono in risalto l'importanza della capacità di gestire le risorse e di ricombinarle in maniera unica per generare innovazione di servizio e creare valore aggiunto per il cliente, mantenendolo nel tempo grazie alla creazione, estensione e modifica di tali risorse nel tempo.

In particolare Kindstrom *et al.* (2013) ricomprendono nel concetto di innovazione di servizio i processi di sviluppo del servizio, lo sviluppo delle capacità, l'apprendimento, la cultura, l'utilizzo della tecnologia e l'interazione con il cliente, intendendo quindi l'innovazione come una sfida che influenza l'intera struttura organizzativa.

A questo percorso evolutivo del concetto di evoluzione si è giunti dopo una lunga evoluzione del concetto di innovazione nel tempo, che ha anche, ovviamente, risentito dell'evoluzione e degli sviluppi del mondo economico nelle diverse “ere tecnologiche”.

È infatti importante analizzare come il concetto generale di innovazione si sia evoluto, anche in considerazione del fatto che il concetto di innovazione di servizio sia un “derivato” del concetto di innovazione di processo, e che dunque sulla base di questo si siano poi generati diversi filoni di teorie sull'innovazione di servizio (Toivonen e Tuominen, 2009).

Con riferimento, invece, all'oggetto del processo innovativo, si potranno distinguere diverse tipologie di innovazione (Rajola, 2006):

- *amministrativa*, che interessa la struttura organizzativa e sociale, i ruoli ed i processi amministrativi;
- *di prodotto*, che apporta modifiche al prodotto/servizio offerto;
- *di processo*, legata al cambiamento nel modo di produrre l'output.

Questa classificazione può, successivamente, rientrare in una distinzione superiore tra due "macro-categorie": *innovazioni incrementali*, che prevedono un lenta introduzione di piccoli cambiamenti, all'interno delle quali si inseriscono le innovazioni di prodotto e di processo; *innovazioni radicali*, legate invece a cambiamenti che modificano radicalmente le routine consolidate, come nel caso delle innovazioni amministrative, che comportano cambiamenti della struttura organizzativa e sociale.

Nell'ottica della co-creazione, intesa come interazione produttore-cliente nella produzione/erogazione di un prodotto/servizio, è interessante quanto sottolineato da Sundbo (1997), con riferimento alle teorie ed ai paradigmi che meglio spiegano l'innovazione di servizio: secondo l'autore l'approccio migliore è quello proveniente dal marketing (Kotler, 1983), che può essere definito come paradigma dell'innovazione strategica (Porter, 1990; Sundbo, 1995; Teece, 1987).

Tale paradigma enfatizza la strategia dell'organizzazione come punto determinante per l'innovazione: senza strategia il processo di innovazione rischia di essere incontrollato, anche in considerazione del fatto che spesso le innovazioni sono indotte dal mercato o comunque possono sorgere da qualsiasi livello dell'organizzazione (Sundbo, 1997).

Sundbo assegna alla tecnologia un ruolo di secondo piano rispetto alla strategia, ritenendola solo il mezzo tramite cui vengono sviluppati nuovi servizi.

Anche se i servizi sono sostanzialmente "prodotti" non tangibili – e dunque da ritenere a basso contenuto tecnologico –, l'approccio di Sundbo, alla luce dello sviluppo tecnologico che si è avuto nell'ultimo ventennio, è però da considerarsi obsoleto. Appare difatti chiaro l'impatto che la tecnologia ha avuto anche nel campo dei servizi: basti pensare già all'importanza che riveste la progettazione dei sistemi informativi anche per le imprese di servizi, quindi in fase ancora precedente al suo utilizzo.

L'importanza dell'innovazione di servizio è posta in evidenza anche da Cabigiosu e Campagnolo (2012): gli autori hanno effettuato uno studio dell'impatto dell'innovazione di servizio sulla performance delle know-

ledge intensive business services (KIBS); i risultati dello studio evidenziano una relazione positiva tra innovazione e performance dell'organizzazione, ma anche tra innovazione e crescita della quota di mercato. Ciò significa che le imprese che intendono sviluppare la propria quota di mercato e la propria performance economica possono fare leva sull'innovazione di servizio.

### 2.1. L'influenza dell'innovazione nella gestione strategica

Alcuni approcci teorici illustrati nel paragrafo precedente evidenziano l'importanza della pianificazione e della strategia anche nel mondo dei servizi.

Ciò significa che anche nell'impresa di servizi deve esserci sempre un motivo che determina la scelta del target di riferimento – e quindi il posizionamento dell'organizzazione nel mercato – e che le strategie adottate influiscono in modo determinante su tale scelta.

L'impianto organizzativo che intende garantire un determinato grado di innovazione non potrà non tener conto delle scelte strategiche alle quali si uniformerà l'organizzazione.

Nell'ottica di ricercare la possibile differenziazione nel mercato, anche dei servizi, si determinano scelte fondamentali per l'impresa, anche di servizi, che potrà uniformarsi o meno a criteri di standardizzazione; pertanto una strategia di differenziazione porterà a scelte sostanzialmente diverse da strategie di costo applicabili e perfettamente adattabili anche alla gestione di un'impresa di servizi.

Attuare strategie di costo e ricercare economie di scala tramite un processo di standardizzazione, quindi, può comunque consentire di mettere in risalto quegli aspetti di carattere organizzativo che sono espressione di una qualità percepita ed apprezzata dal cliente e che al tempo stesso in via subordinata, ma comunque contestuale, possono rappresentare anche motivo di vantaggio di differenziazione.

Come precisato anche da Porter, *«le imprese considerano le fonti potenziali di differenziazione in maniera troppo restrittiva. Esse concepiscono la differenziazione in termini di prodotto fisico o di attività di marketing, invece di rendersi conto che essa può manifestarsi potenzialmente dovunque lungo la catena del valore. Inoltre, le imprese sono spesso differenti ma non differenziate, perché perseguono forme di unicità che gli*



*acquirenti non apprezzano. Coloro che scelgono la differenziazione spesso dedicano scarsa attenzione ai costi della differenziazione o alla sua sostenibilità nel tempo, una volta raggiunta. [...]. Le strategie di differenziazione che hanno successo derivano dalle azioni coordinate di tutti i settori di un'azienda, non soltanto da quelle del marketing» (Porter, 2004).*

Dunque, come evidenziato dall'autore, un vantaggio di differenziazione può nascere da qualunque attività che generi valori per l'impresa, non solo da quelle ritenute convenzionalmente attività generatrici di differenziazione.

In tal senso, anche una standardizzazione, se attuata in chiave strategica, può rivelarsi attività generatrice di valore e, di conseguenza, di differenziazione, con tutti i benefici che da essa possono derivare.

In relazione ad un assetto utile a difendere una posizione che abbia margini di profitto più elevati e sia meno vulnerabile rispetto al contesto competitivo, anche un'impresa di servizi dovrà adeguatamente organizzarsi in funzione delle forze competitive che influiscono sulle strategie.

A tal proposito, Porter (2008) sostiene che capire le forze competitive e le loro cause sottostanti mette in luce le radici della redditività corrente di un settore e nello stesso tempo fornisce un quadro di riferimento che consente di anticipare e influenzare nel tempo la concorrenza e la redditività.

Infatti, come anche sostenuto da Sundbo (1997), il migliore punto di partenza per un processo innovativo, ma anche il fattore di successo più importante nelle attività innovative, consiste nel considerare i clienti, i concorrenti e le possibilità offerte dal mercato.

Su questo punto Salunke *et al.* (2013) evidenziano l'importanza dell'attività imprenditoriale anche nei servizi e della gestione strategica delle risorse, al fine di ricombinarle per creare valore aggiunto al cliente tramite due approcci all'innovazione di servizio: interattivo e di supporto.

Per approccio interattivo gli autori intendono la diretta esperienza del cliente nel processo di creazione del valore (ottica di co-creazione), mediante identificazione e partecipazione nella definizione del servizio da erogare, nella personalizzazione del servizio e nella modalità della sua erogazione.

Con approccio "di supporto" gli autori fanno invece riferimento alle attività legate al processo di produzione del servizio, alla ricerca delle risorse necessarie ed ai processi di qualità.

È quindi fondamentale, ai fini strategici, capire l'intera struttura organizzativa da adottare coerentemente con la necessità di garantire il giusto

grado di innovazione al servizio da erogare, struttura che possa contestualmente consentire un posizionamento strategico efficace, per plasmarne una pianificazione utile all'azienda.

Tale attività, quindi, passa per l'identificazione delle risorse da utilizzare, la definizione delle modalità in cui ricombinarle diversamente dai concorrenti, la scelta del processo da adottare per la "produzione" del servizio e della modalità con cui erogarlo al cliente, non trascurando l'importanza del cliente stesso nel poter definire alcuni aspetti del servizio di cui necessita, per renderlo partecipe e consentire così una sorta di personalizzazione del servizio.

### *3. Il problema della riproducibilità dell'innovazione di servizio*

Nel corso del primo paragrafo sono stati illustrati i diversi concetti di innovazione e la loro evoluzione nel tempo; alla luce di quanto messo in evidenza, dai diversi approcci emerge in ogni caso un punto fondamentale: per parlare di innovazione, è necessario che l'idea alla base si traduca in pratica affinché possa essere realmente definita "innovazione".

In linea con tale affermazione, Toivonen e Tuominen (2009), pongono l'attenzione su tre aspetti fondamentali che deve garantire un'innovazione:

1. un'idea senza applicazione non è un'innovazione. Vale a dire, un'idea che resta tale non produce innovazione.

2. l'innovazione è qualcosa che deve garantire benefici al suo ideatore. In un'ottica imprenditoriale, ciò significa che l'innovazione deve garantire un profitto al suo ideatore.

3. l'innovazione per essere realmente tale deve diffondersi; per diffondersi, deve essere replicabile. Ciò risulta ancor più vero e necessario nell'ambito dell'innovazione di servizio, dove la vera innovazione ed il beneficio che si trae dal servizio diventano tali in relazione al grado di diffusione e di utilizzo del servizio stesso.

Uno dei punti centrali dell'analisi condotta da Toivonen e Tuominen (2009) è la riproducibilità dell'innovazione, condizione necessaria affinché essa si possa diffondere e possa apportare i propri benefici al target cui è destinata, innovazione che assume maggior rilevanza al crescere della sua adozione (Peyton Young, 2011).

Tale diffusione secondo Montanari e Saberi (2010) è fortemente age-