

**Roberta Sebastiani, Francesca Montagnini**  
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Italy

**VI Convegno Internazionale Marketing Trends**  
Parigi, 26-27 Gennaio 2007

SeGeSTa (Dipartimento di Scienze e Gestione Aziendale), Università Cattolica del Sacro Cuore,  
via Necchi, 5/7 – 20123 Milano, Italy  
Tel. +39.02.7234.2673, Fax: +39.02.7234. 2771,  
e-mail: [roberta.sebastiani@unicatt.it](mailto:roberta.sebastiani@unicatt.it); [francesca.montagnini@unicatt.it](mailto:francesca.montagnini@unicatt.it)

# **Innovazione e competizione nei servizi: oltre i confini settoriali**

## ***Abstract***

*The theme of innovation, as the ability to adapt to a complex environment characterized by high levels of variety, variability and uncertainty, along new dimensions and perspectives, is becoming more and more relevant although with different and sometimes contradictory positions reflecting previous and steady paradigms. Existing concepts and theoretical perspectives of service and innovation, although recent and fragmented, shows how the approaches at innovation in services are continuously evolving towards new conceptualizations which are more consistent with the changes of the critical determinants of services dynamics.*

*Within these models there are different cues to deepen and wide areas to develop: in this paper we try to outline a new conceptual model based on this considerations and on an empirical study on fifty case histories whose aim is to interpret the coming of the new immaterial economy that goes beyond the traditional boundaries between services and manufacturing. Eventually, we try to focus our analysis on the birth of new hybrid sectors coming from this convergence process between manufacturing and services operators, previously very distant, such as in the emerging aggregate called “wellness”: food and cosmetic industries, fitness equipments manufactures and thermal sites, spa operators and fitness centers compete interpreting in different but complementary ways the new customer needs.*

## **1. Introduzione**

La crescente complessità dello scenario strategico e la rapida crescita di settori legati strettamente alla dimensione di servizio, dove la componente immateriale e la conoscenza assumono il ruolo di risorsa critica d'impresa impongono alle imprese la necessità di ripensare l'agire competitivo attuale: l'accelerazione al cambiamento, la diffusione delle ICT, la globalizzazione dei mercati e la loro progressiva deregolamentazione e liberalizzazione, l'evoluzione delle caratteristiche del consumo hanno dimostrato i limiti presenti nel tradizionale paradigma della fabbrica fordista (Di Bernardo, Rullani 1990; Rullani, 1998). E' evidente come lo sviluppo economico e tecnologico abbia stravolto le relazioni competitive nei singoli mercati, ampliando e spesso abbattendo la tradizionale concezione dei confini settoriali (Valdani, Ancarani, Castaldo, 2001) e inasprendo il confronto competitivo sino a generare quella che da più parti è stata definita ipercompetizione (D'Aveni, 1994; Valdani, 1997)

Il cambiamento in atto ha un impatto immediato sul valore e sulle proposizioni di offerta di una organizzazione che dalla focalizzazione sull'uso di fattori materiali necessita rapidamente di spostare l'attenzione sulla capacità di creare soluzioni snelle basate sullo sfruttamento della conoscenza e della creatività a partire da innovazioni e competenze immateriali.

Nell'era del "post" (post-industriale, post-fordista, post-moderno) la semplicistica meccanicità e scientificazione applicata all'interpretazione della realtà e all'elaborazione di risposte al mercato non riesce a penetrare e cogliere le opportunità aperte in contesti nei quali i mutamenti continui tendono a generare crescente complessità e rimodellare costantemente il sistema competitivo (Rullani, 2004a)

Il cambiamento dunque concerne importanti elementi che vanno ad influenzare direttamente i processi, le relazioni e le interconnessioni tra i differenti attori del sistema economico. L'aumento della complessità manda in crisi uno dei fondamenti dell'impresa moderna, il determinismo. Per affrontare una situazione complessa non basta più avere un'organizzazione snella e fluida, ma bisogna soprattutto imparare a gestire le mille sfaccettature che da essa sono indotte.

Le criticità e le potenzialità insite nel concetto di complessità possono essere esplicitate attraverso i tre elementi che la costituiscono (Di Bernardo, Rullani, 1990; Rullani, 2004a): varietà, variabilità e indeterminazione.

La complessità di un fenomeno è infatti determinata dalla quantità e diversità di possibili varianti del problema e dei suoi attributi; questa varietà tende inoltre ad incrementare nel tempo, a seguito dell'emersione e comprensione di nuovi elementi, fenomeni, informazioni e relazioni che riducono e spesso annullano gli sforzi di comprensione e specificazione del fenomeno sotto osservazione. Infine l'indeterminazione identifica non solo l'impatto che l'incertezza dello scenario e delle dinamiche evolutive hanno sulla complessità, ma anche le variabili di amplificazione connesse alla non linearità di manifestazione dei fenomeni di contorno.

Questa logica dinamica accentua l'importanza relativa assunta dalle discontinuità, dalle forze latenti e dai fenomeni emergenti che ridefiniscono il panorama competitivo, spesso annullando i tentativi di applicazione del tradizionale rapporto causa-effetto: l'impresa è dunque chiamata a confrontarsi con un ambiente turbolento, quasi imprevedibile, nel quale il successo pare proprio essere assicurato dallo sfruttamento del non-equilibrio e dell'innovazione, generato da questi segnali deboli.

Di più: un ulteriore elemento di criticità relativo alla complessità riguarda la sua capacità di autopoiesi (Vicari, 1998). La complessità non dipende infatti solo da fattori esogeni, ma è essa stessa in gran parte derivata da fenomeni evolutivi dell'impresa e delle sue caratteristiche: la reazione ad un problema, ad uno stimolo esterno, la generazione di nuova conoscenza, nel tentativo di sfuggire alla semplificazione tipica del paradigma fordista, genera infatti una risposta articolata che –in un ciclo di autogenerazione- incrementa a sua volta i livelli di complessità indotti sul contesto operativo d'impresa. Questo perché nella nuova economia della post-modernità, la conoscenza non è finalizzata alla risoluzione di un problema specifico (Rullani, 2004a), ma è funzionale a un processo continuo e più vasto di generazione di nuove esplorazioni e nuove scelte, che però tendono inevitabilmente ad arricchire il grado di complessità delle analisi ed interpretazioni successive.

Il paradigma fordista, meccanicista, non è dunque più in grado di gestire il tema cruciale della complessità, ma deve lasciare il posto a una "società della conoscenza", in cui la rigida meccanicità della manifattura segna il passo rispetto alla necessaria intelligenza terziaria (Rullani et al, 2005).

Coloro che vogliono avere successo devono governare tutte e tre le dimensioni citate della complessità, attraverso nuovi percorsi e modelli: l'innovazione diventa quindi la chiave di rilettura indispensabile in questo contesto, modificando costantemente gli schemi concettuali di riferimento, dando vita a nuovi comportamenti e modalità organizzative. Si cerca dunque una flessibilità organizzativa che sia in grado di coniugare le differenti posizioni della catena del valore e che sia capace di sviluppare la crescita economica e un posizionamento competitivo sostenibile, attraverso un sistema nel quale conoscenza, creatività e innovazione si dimostrano essere le forze trainanti.

Le organizzazioni devono quindi essere capaci di prefigurare scenari futuri alternativi, cogliere segnali deboli, rispondendo in tal modo ad una complessità mai definitivamente controllabile.

In tal senso facciamo riferimento non solo a scenari che interessano le dinamiche competitive e l'organizzazione interna dell'impresa, ma anche all'evoluzione della domanda e delle esigenze di consumo da essa espresse. Anche il cliente sta infatti mutando le sue aspettative e convinzioni, richiedendo maggiore differenziazione e personalizzazione dell'offerta, diversa e più complessa rispetto al passato.

Il passaggio che sposta l'attenzione dal prodotto materiale e funzionale alla condivisione di conoscenza, tipica dell'era post-moderna, trasforma il consumo in un processo anch'esso immateriale, dove la trasmissione di significati simbolici esercita un ruolo determinante rispetto al bene o servizio in sé (Holbrook, 1999; Pine e Gilmore, 1999; Schmitt, 1999): il valore dello scambio all'interno della filiera viene a dipendere dall'esperienza che il processo di acquisto e di consumo aiuta a realizzare (Addis, Holbrook, 2001; Addis, 2005).

Al valore della razionalità la cultura post-moderna sostituisce il valore della diversità, dell'unicità dei contesti e dell'irripetibilità delle contingenze (Rullani, 2004a, p.50-51). La riscoperta della centralità della persona, non tanto come individualità ma come soggetto immerso in un contesto di consumo e in luoghi dove si formano comunità e identità collettive, diventa l'elemento caratterizzante l'esperienza di consumo (Maffesoli, 1993; Cova, 2002, Raimondi, 2005).

La gestione della complessità che ne discende al fine di elaborare nuove proposizioni di valore per l'impresa deve quindi consentire di valorizzare l'esperienza individuale e immergere ciascuno in un circuito di nuovi significati, idee, emozioni e valenze immateriali (Barile, Busacca, Costabile, 2001; Addis, 2005): è quindi sul terreno della differenziazione simbolica del sistema di offerta dei prodotti e servizi che si gioca oggi, in molti casi, la sostenibilità del vantaggio competitivo d'impresa (Prahalad, Ramaswamy, 2003).

La necessità di soddisfazione di grappoli di bisogni complessi (Valdani, Ancarani, Castaldo, 2001) richiede dunque una necessità continua di conoscenza ed una capacità di innovazione nella gestione dei dettagli dell'offerta, ciò che rende lo scambio ricco ed appagante per il cliente.

La complessità, con le implicazioni sopra accennate, nel sistema tradizionale era però vista come una grave minaccia alla stabilità del sistema, un'area di vulnerabilità per l'impresa. Nel nuovo contesto invece, l'incertezza legata alla comprensione e gestione dei fenomeni emergenti diventa un elemento

di stimolo, una risorsa capace di esplorare il nuovo spazio, le nuove possibilità di interpretare le dinamiche evolutive che si aprono di fronte alle imprese. L'atteggiamento esplorativo nei confronti della complessità è in grado di trasformare il pericolo di indeterminazione in risorse potenziali in grado di determinare effetti moltiplicativi sul business aziendale.

Il problema non è quindi eliminare la complessità, ma imparare a gestirla a proprio favore. L'impresa in questo caso deve tentare di massimizzare l'attenzione al cliente, confezionando un servizio globale, un *bundle of benefits* che esalta la personalizzazione, struttura offerte ampie e flessibili, privilegia il rapporto diretto tra fornitore e cliente secondo una logica di partnership e consulenza costante (Rullani et al, 2006).

Questo atteggiamento esplorativo deve ovviamente avere come riferimento principale il consumatore e il ruolo giocato da quest'ultimo nella definizione di nuovi modelli di business: nella prospettiva *customer-based*, che si focalizza sui benefici ottenuti più che sullo specifico prodotto attraverso il quale viene trasmesso valore, non è più possibile distinguere nettamente tra beni e servizi: in questo contesto nuovi modelli di business "ibridi" sono quelli che meglio riescono a mettere a frutto gli elementi vincenti derivanti sia dall'industria che dai servizi. Il contesto competitivo ed il mercato sono dunque ricostruiti intorno a nuove soluzioni e value proposition che producono convergenza ed ibridizzazione tra materiale ed immateriale, tra le logiche tipiche industriali e terziarie.

A tal proposito, grande rilievo riveste il contributo offerto dal filone di studi relativo al fenomeno della convergenza (Valdani, Ancarani, Castaldo, 1999). Negli ultimi due decenni, molti autori hanno saputo mettere a fuoco l'evoluzione che sta rapidamente conducendo alla convergenza intersettoriale e intrasettoriale (Hamel e Prahalad, 1994; Yoffie, 1997; Wind and Mahajan, 2002), ponendo in evidenza come i tradizionali confini tra industrie e tra imprese stiano rapidamente dissolvendosi. Dopo una prima fase nella quale l'attenzione degli studiosi si è incentrata principalmente sulle cause di natura tecnologica ("digital convergence": Yoffie, 1997) e di natura competitiva (Hamel e Prahalad; Hamel, 1996; Wirtz, 2001) che generano convergenza, alcuni contributi più recenti hanno invece sottolineato il ruolo giocato dalla domanda nella creazione di fenomeni di questo tipo (Wind, Mahajan, 2002): per rispondere a questa incalzante richiesta di value proposition complesse che travalicano i confini tradizionali tra comparti distinti, le imprese sono chiamate ad offrire bundle of benefits, combinando risorse tangibili e intangibili e dando vita a nuovi aggregati transettoriali, come l'edutainment o la nutriceutica tra gli altri. (Ancarani, Costabile, 2005).

## **2. Il ruolo dell'intelligenza terziaria nei processi di innovazione**

Tutte queste nuove tendenze nei diversi sistemi socio-economici e nei modelli di consumo stanno ponendo interrogativi sempre più cogenti alle imprese sulla necessità imprescindibile di trovare modalità di competizione sostenibili che consentano di fronteggiare le sfide che i nuovi attori e le nuove dinamiche dei mercati stanno ponendo.

La tendenza, da parte di aziende operanti nei comparti più diversi, a ripercorrere e riprodurre vecchi schemi di approccio sta rendendo certamente più difficile questo compito.

La consapevolezza che, in presenza di una elevata *absorptive capacity* da parte, ad esempio, dei paesi emergenti, la difendibilità di conoscenze codificate, incorporate in macchine o in algoritmi formali, si riduce progressivamente a tassi allarmanti evidenzia la criticità di individuare innovazioni e conoscenze che presentino caratteri di reale difendibilità nel tempo.

La modernità che più di due secoli fa nacque “meccanica”, avendo come base l’intelligenza incorporata nelle macchine e negli altri automatismi in genere, tende oggi ad evolvere sempre più nella direzione di una modernità “riflessiva” (Beck, Giddens, Lash, 1994), in cui maggiore spazio è acquisito da una nuova forma di intelligenza, l’intelligenza che potremmo definire con Rullani (2005) “*terziaria*”, maggiormente connessa agli uomini, alle loro capacità, alle reti interpersonali, che porta avanti l’esplorazione del nuovo, tenendo in movimento il motore dello sviluppo.

Ecco allora che un percorso possibile, in chiave di creazione di quelle che saranno le fonti del vantaggio competitivo dei sistemi economici occidentali può essere individuato nel costante e consapevole investimento da parte delle imprese in questa forma di intelligenza.

Si tratta, in altri termini, di investire in capacità differenziale (rispetto ai concorrenti) di padroneggiare situazioni complesse, che non possono essere demandate a dispositivi meccanici o procedurali (codici), in conoscenze contestuali e/o tacite che sono iscritte nel cervello delle persone, nelle routines dei sistemi organizzati e nel loro contesto di relazione (Brown, Duguid, 2000).

Lo sviluppo di questa forma di intelligenza è identificabile con quello che più comunemente viene definito come processo di terziarizzazione dell’economia, che ha visto coinvolte sia le imprese di produzione di beni tangibili, che progressivamente hanno iniziato a sviluppare un’“anima” terziaria al proprio interno sia le imprese di servizi vere e proprie.

Tale processo, enfatizzando il ruolo e il peso dell’intelligenza terziaria, come leva fondamentale in grado di sostenere la creazione di valore economico sta trasferendo gradatamente il baricentro dell’attenzione dalla trasformazione materiale delle merci alla trasformazione immateriale delle conoscenze e delle relazioni (Gorz 2003).

La modernità meccanica, infatti, nel processo di creazione di valore economico, che può essere espresso dalla funzione  $V=f(n,v^*)$ , è stata caratterizzata nelle sue manifestazioni in termini di modelli di business dall’esistenza di un sostanziale trade-off tra il numero dei ri-utilizzi della stessa conoscenza,  $n$  (Holzner, Marx 1979), e il valore utile (efficacia) mediamente conseguibile negli  $n$  ri-usi,  $v^*$  (Rullani, 2004a).

La modernità riflessiva, attraverso la valorizzazione dell’intelligenza terziaria sta mostrando nuovi percorsi potenzialmente a disposizione delle imprese: tra le altre si possono evidenziare due direzioni che consentono il superamento del vincolo indotto dall’esistenza del trade-off sopra evidenziato: l’evoluzione verso una prospettiva di neo-industria, che travalica il comune senso del termine per reinterpretare le nuove logiche di approccio al business che solo in senso lato si richiamano al modello

industriale classico, e la transizione verso un modello di neo-servizio, che recupera alcune delle specificità proprie del mondo dei servizi e delle imprese che tradizionalmente vi hanno operato per superarle verso la definizione di nuove modalità di gestione del business (Rullani et al. 2005).

Nel primo caso, l'*exploitation* di quanto già si sa o si sa fare (March 1991), attraverso una più efficace interazione tra domanda e offerta, porta verso una logica di flessibilità di risposta ad una domanda complessa, mantenendo comunque la compatibilità con le economie di replicazione.

In questa prospettiva il mantenimento di elevati livelli di  $n$  (ossia di ri-usi) si coniuga con il contestuale incremento di  $v^*$ , attraverso ad esempio la creazione di significati comunicabili e largamente condivisi, di standard riconoscibili, di sistemi modulari a flessibilità codificata.

Nel secondo caso, l'*exploration* dello spazio condiviso delle possibilità (March 1991) può consentire, a parità di  $v^*$  la moltiplicazione degli utilizzi attraverso la replicazione della conoscenza per effetto dell'ampliamento delle nicchie di riferimento, della creazione di network formali o informali, dell'estensione degli ambiti di riferimento rilevanti.

In questa prospettiva il terziario assume una particolare rilevanza, soprattutto in relazione alla presa di coscienza del ruolo sempre più di primo piano e non più ancillare che riveste nei meccanismi di sviluppo delle economie avanzate; ciò a patto, ovviamente, che sia disponibile ad investire nella costruzione e nella diffusione di quella intelligenza terziaria che caratterizza l'attuale fase di modernità riflessiva (Rullani, 2004b).

A partire da queste considerazioni, si è ritenuto opportuno sviluppare un progetto di ricerca<sup>1</sup> volto a delineare le traiettorie possibili e le determinanti fondamentali proprie dei processi di innovazione che stanno interpretando le nuove modalità di competizione nella modernità riflessiva, allo scopo di giungere alla definizione di un modello interpretativo in grado di definire i percorsi possibili di evoluzione verso i due archetipi che abbiamo in precedenza definito come neo-industria e neo-servizi.

#### **4 La metodologia di analisi e la composizione del campione**

La definizione della metodologia con la quale si è proceduto alle prime due fasi dello sviluppo del progetto, ancora in fieri, ha dovuto tenere in considerazione la complessità del tema oggetto dell'analisi e la tipologia di obiettivi che si intendevano perseguire.

Si è quindi partiti da un'approfondita analisi della letteratura esistente in materia di innovazione, con particolare riferimento al settore dei servizi, allo scopo precipuo di individuare i principali filoni di analisi e le fondamentali risultanze già emerse dal corpus di studi anche a sfondo empirico.

---

<sup>1</sup> La ricerca qui proposta è parte infatti di un più ampio progetto di indagine dal titolo "Intelligenza Terziaria: motore dell'Economia", promosso da CFMT (Centro Formazione Management del Terziario) e sviluppato già da tre anni da un gruppo interuniversitario di ricercatori, coordinati dal Prof. Enzo Rullani (Università Ca' Foscari di Venezia).

L'analisi ha riguardato i contributi di autori sia a livello nazionale che internazionale che potessero consentire la definizione del contesto di riferimento e della sua evoluzione nel tempo con l'obiettivo di poter inquadrare anche in modo dinamico le risultanze che sarebbero emerse dalla fase più specificatamente dedicata all'osservazione delle realtà aziendali.

A valle, infatti, di questo processo di ricognizione e inquadramento del tema oggetto di analisi, si è ritenuto opportuno, ai fini dello sviluppo del modello, adottare l'impianto della *grounded theory*, ossia di una teoria che emerge dal campo, attraverso una prima riduzione progressiva della varietà delle evidenze empiriche mediante un processo di classificazione "a imbuto": dai fenomeni ai concetti e, dopo l'eliminazione di quelli ritenuti sovrabbondanti, a poche categorie (open coding). Il passaggio successivo consiste nella codifica assiale, ossia nella specificazione di un insieme di fenomeni (e la categoria sottostante) in termini delle condizioni causali che li generano, delle strategie di azioni e interazioni messe in atto dagli attori, delle condizioni strutturali che agevolano od ostacolano queste azioni, in modo da costituire sequenze logiche di fenomeni. Si è quindi in grado di giungere, al termine del processo, alla formulazione della teoria attraverso la cosiddetta codifica selettiva, che implica la selezione di una categoria centrale il collegamento sistematico, sotto forma di relazioni, con le altre categorie, al fine della costruzione del modello di riferimento.

Si è quindi optato, dato il tema portante della ricerca e gli obiettivi che si intendevano perseguire, per una forma di analisi qualitativa che tendesse a produrre direttamente la teorizzazione a partire dalla rilevazione dei dati empirici, al fine di valorizzare il momento induttivo e del "contesto della scoperta" rispetto alla teorizzazione preliminare della ricerca e al "contesto della giustificazione" nel quale si collocano le procedure di verifica delle ipotesi.

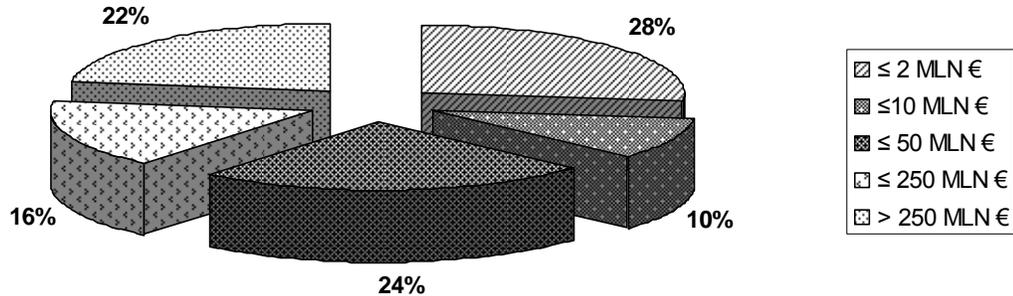
I criteri di campionamento adottati in questa fase della ricerca sono stati coerenti con quelli della *grounded theory*. La scelta dei soggetti con cui lavorare in profondità non può, infatti, in questo contesto metodologico, essere programmata prima di iniziare lo studio, ma evolve durante lo stesso processo della ricerca (Strauss, Corbin, 1990).

In questa prospettiva sono stati individuati, nel corso della prima fase della ricerca stessa, cinquanta casi di aziende, operanti nel terziario, accomunate da una tensione verso il nuovo già tradotta in un incremento di produttività o meglio di valore creato.

Il campione così come si è venuto a costruire ex-post evidenzia la seguente composizione con riferimento alle classi di fatturato (Fig. 1) e al settore fondamentale di appartenenza (Fig. 2).

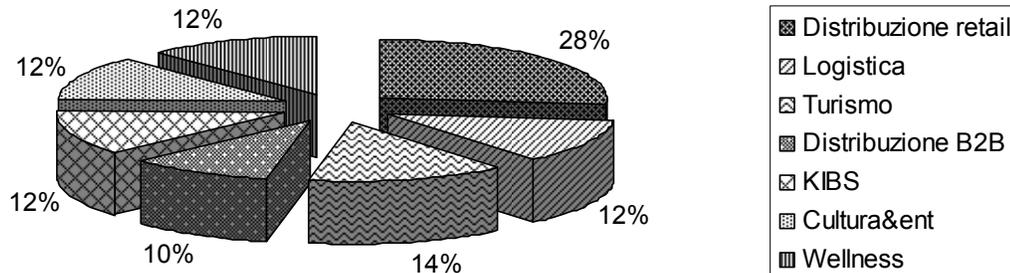
La selezione dei comparti a cui si è fatto riferimento è stata determinata dalla volontà di approfondire l'analisi delle dinamiche caratterizzanti alcune aree tradizionalmente riconducibili al settore dei servizi, come la distribuzione al dettaglio, la distribuzione industriale, la logistica e il turismo, ai quali sono stati affiancati settori emergenti o in profonda evoluzione quali quello dei KIBS (Knowledge Intensive Business Services), del wellness e della cultura & entertainment.

### Distribuzione per classe di fatturato



I casi sono stati analizzati secondo le linee guida del *multiple case study* (Yin, 1994): la scelta metodologica degli studi di caso è ispirata, infatti, a criteri di significatività teorica, cioè alla definizione e affinamento della teoria emergente, e non di significatività statistica, coerentemente con le premesse di una ricerca qualitativa esplorativa.

**Figura 2 Distribuzione per settori di appartenenza**



Ciascun caso è stato analizzato attraverso interviste in profondità con il top management di riferimento, che hanno consentito di delineare le specificità generali di ciascun caso. Successivamente, ai fini dell'acquisizione di un numero più ampio di informazioni e di un loro approfondimento in funzione degli obiettivi dell'analisi, ai responsabili delle funzioni maggiormente rilevanti ai fini dell'indagine è stato sottoposto un questionario semi-strutturato, organizzato attorno ad una serie di

tematiche fondamentali, a cui gli intervistati hanno dato risposta prevalentemente nel corso di un'intervista personale e solo in via residuale utilizzando gli strumenti telematici. Parallelamente si è proceduto alla raccolta e analisi di fonti documentali interne ed esterne all'azienda che hanno consentito l'ulteriore acquisizione di dati secondari funzionali alla ricerca in oggetto.

## **5. Innovazione e servizi: un binomio in evoluzione**

La rilevanza connessa al crescente ruolo dell'"intelligenza terziaria" nei processi evolutivi delle economie occidentali sembra trovare consenso sia tra gli studiosi e i ricercatori che tra gli operatori.

Malgrado tale consenso, il tema in cui tale fenomeno si può tradurre in concreto, ossia quello dell'innovazione e in particolare dell'innovazione nei servizi, alveo e humus in cui l'intelligenza terziaria, può trovare sviluppo e diffusione risulta allo stato attuale ancora scarsamente indagato (Miles 2000).

Comparando infatti l'intensità e l'estensione degli studi che hanno approfondito questo aspetto con riferimento al mondo della manifattura, si può facilmente rilevare come la ricerca sul binomio innovazione e servizi si caratterizzi per un'articolazione temporale piuttosto contenuta e per una frammentazione di fondo che rende tendenzialmente difficile, allo stato attuale, la definizione di un corpus dottrinale organico e compiutamente definito.

Si tratta piuttosto di un complesso di contributi che sta via via affermandosi e crescendo sia per importanza che per capacità esplicativa di un fenomeno in evoluzione.

Dall'analisi della letteratura sull'argomento emerge come elemento ormai acquisito il fatto che le imprese di servizi innovano (Metcalf e Miles 2000, Gallouj 2002, Carlsson et al. 2003, Tether 2005, Howells 2006), anche se spesso non attraverso attività riscontrabili e classificabili con gli strumenti analitici tradizionali usati per gli studi sull'industria manifatturiera (ad esempio raramente sono presenti attività di R&S formalizzate e unità organizzative ad esse deputate, è difficile misurare gli input e gli output e quindi gli aumenti di produttività, tradizionale indicatore del cambiamento tecnologico). Tale acquisizione è piuttosto recente: nonostante l'esistenza di alcuni studi empirici, fino a pochi anni fa si era stentato ad affrontare esplicitamente il problema della ragionevolezza della presenza di "fenomeni innovativi" nei servizi, e della validità dell'utilizzo degli strumenti teorici ed empirici tipici degli studi sull'industria (Sundbo, 1997).

Gli studi che si sono susseguiti nel tempo, le concettualizzazioni che ne sono derivate e le prospettive teoriche delineano l'esistenza di tre approcci fondamentali al tema della relazione tra innovazione e servizi (Gadrey e Gallouj 1998; Gallouj 2002, Tether 2003, Bryson e Monnoyer 2004, Rullani et al. 2005).

Il primo filone, definito alternativamente come approccio "tecnologista" (Gadrey e Gallouj 1998, Bryson e Monnoyer 2004) o "di assimilazione" (Coombs e Miles 2000) presuppone che il concetto e le dinamiche dell'innovazione nei servizi siano fundamentalmente assimilabili a quelli, più familiari, delle imprese manifatturiere e che lo sviluppo delle tecnologie costituisca il fattore centrale del

processo di innovazione; in questo senso l'attenzione tende a focalizzarsi sull'analisi degli effetti dell'introduzione di apparati e sistemi tecnologici nelle imprese del terziario.

Secondo questa prospettiva, l'innovazione nei servizi dovrebbe essere indagata attraverso il ricorso a concetti, modelli e strumenti già sviluppati per lo studio dell'analogo fenomeno nel manifatturiero, data la sua natura intrinseca sostanzialmente dipendente dall'adozione di tecnologie sviluppate all'esterno che tendono ad assumere così il ruolo di facilitatori dell'erogazione di nuovi servizi e/o di incremento della produttività dei servizi stessi.

Il quadro che deriva da questo tipo di approccio rappresenta dunque un processo dominato dal fornitore in cui l'impresa di servizi dipende appunto dall'esterno per l'acquisizione degli input dell'innovazione (den Hertog 2000).

In netta contrapposizione a questo primo approccio si colloca il secondo filone di studi definito "service oriented" (Bryson e Monnoyer 2004 o della "Scuola di Lille" (Tether 2003, Rullani et al. 2005).

L'obiettivo degli autori che concorrono a svilupparlo è esplicitamente quello di prendere le distanze da modelli di interpretazione del fenomeno dell'innovazione nei servizi semplificatori e centrati sulla riduttiva estensione di quelli sviluppati a monte per il mondo della manifattura al fine di pervenire a nuove concettualizzazioni più aderenti alle specificità del comparto.

L'innovazione nei servizi si differenzia, infatti intrinsecamente dall'archetipo dell'innovazione manifatturiera (Belleflamme et. al. 1986, Gallouj e Weinstein 1997, Gadrey e Gallouj 1998, Sundbo 1998, Djellal e Gallouj 2000, Sundbo e Gallouj 2000, den Hertog 2000) a causa della natura particolare dei servizi e delle implicazioni che da questa derivano.

Per gli autori di questa scuola, che hanno focalizzato l'attenzione in maniera particolare, tra le altre, sulle imprese del terziario ad elevata intensità di conoscenza (i cosiddetti KIBS, Knowledge Intensive Business Services), i servizi sono caratterizzati da due dimensioni fondamentali, l'intangibilità e l'interattività, e tali dimensioni caratterizzano anche i processi di innovazione. Dall'intangibilità deriverebbe l'eventualità della invisibilità dell'innovazione e, quindi, la difficoltà della sua rilevazione, mentre dalla dimensione dell'interattività si verrebbe a determinare la potenzialità di un'innovazione frutto della co-produzione tra fornitore e cliente, rispetto alla quale la paternità dell'innovazione risulta difficile da attribuire.

Inoltre, dal momento che ogni servizio in sé e per sé è "unico" è spesso difficile discriminare tra variabilità del servizio e innovazione. Questo pone in evidenza l'estrema flessibilità dei servizi che consente una costante riformulazione ed adattamento al fine di rispondere alle eterogenee esigenze della domanda. In questa prospettiva le imprese di servizi sembrano essere assai distanti da un modello di fornitori di "prodotti" standardizzati e molto più assimilabili ad una combinazione di elementi "hard" (attrezzature) e "soft" (competenze e conoscenze) in grado di adattare costantemente e in modo fluido l'offerta alle continue sollecitazioni provenienti dal mercato. In particolare le componenti "soft" assumono particolare rilevanza nelle dinamiche dell'innovazione e, sotto questo profilo, risulta

estremamente difficile interpretare i servizi come passivi adottanti di nuove tecnologie; al contrario, la capacità innovativa deriva dall'uso creativo che della tecnologia si può fare che si riflette nella capacità di dare voce alle esigenze della clientela non sempre adeguatamente e consapevolmente specificate.

La mancanza di riconoscimento delle specificità dei servizi da parte del filone "tecnologista" ha indotto, inoltre, secondo i ricercatori appartenenti a questo secondo gruppo, a sottostimare i rilevanti contributi che i servizi possono portare al sistema manifatturiero (Gadrey et al 1995) nonché a tralasciare le dimensioni proprie del comportamento innovativo nell'ambito delle imprese di servizi stesse.

Si tratta, come appare evidente, di un approccio caratterizzato da una sorta di estremismo nella sua esplicitazione, teso più a negare un paradigma di tipo tradizionalista che a costruirne coerentemente uno nuovo e che, per questa ragione, ha visto il susseguirsi di posizioni critiche anche tra i suoi stessi esponenti.

La conciliazione tra i due approcci appena delineati si esprime nel dispiegarsi di un più recente filone a cui gli studi, soprattutto a partire dall'inizio del nuovo millennio, sembrano ricondursi.

Si tratta infatti di una prospettiva definita come "integrativa" (Gadrey e Gallouj 1998, Gallouj 2002) o "di sintesi" (Coombs e Miles 2000), che, in linea con la crescente terziarizzazione dell'economia, tende a superare la tradizionale dicotomia tra manifattura e servizi, tra secondario e terziario, per giungere ad una concettualizzazione univoca dell'innovazione come sostanzialmente indipendente dal contesto specifico di manifestazione.

Al di là di questo obiettivo a livello di evoluzione dei modelli teorici si intravede la difficoltà di una chiara distinzione tra imprese operanti nell'uno o nell'altro settore nonché la presa di consapevolezza che la stretta interrelazione tra beni e servizi in relazione ai processi di produzione e consumo debba trovare riscontro anche nei modelli interpretativi delle dinamiche innovative (Howells 2000, 2004, Tether et al. 2001, Tether 2003, Daniels e Bryson 2002, Gallouj 2002, Bryson e Monnoyer 2004).

A partire da questa prospettiva, si è giunti alla definizione di un'ampia varietà di possibili traiettorie dell'innovazione (Tether et al. 2001, Gallouj 2002) in cui le determinanti del cambiamento attengono anche a variabili riferibili al "contesto" (macro, competitivo, di mercato) in cui l'impresa si muove.

La mediazione rispetto ai paradigmi precedenti trova ragione, da un lato, nel presupposto che le tecnologie "esterne" costituiscono una componente rilevante ai fini dello sviluppo dell'offerta, mentre dall'altro si ipotizza che raramente tale processo di adozione assume contorni di sostanziale passività da parte dell'impresa.

Ulteriori sviluppi in tema di studi sull'innovazione nei servizi, in questa direzione, evidenziano come oggi si debba parlare non solo o non più di innovazione con riferimento ad una singola impresa, ma di veri e propri "sistemi di innovazione" (Tether e Metcalfe, 2003), nell'ambito dei quali i confini settoriali (tra manifattura e servizi) vengono superati dalla logica sistemica che guida sempre più i meccanismi di generazione dell'innovazione.

Gli elementi caratterizzanti divengono allora gli agenti che presiedono l'innovazione e le interrelazioni che tra questi si vengono a creare, con effetti che giungono fino all'abbattimento dei rigidi confini settoriali per giungere alla definizione di nuovi metamercati. In questa prospettiva si collocano alcune delle considerazioni e degli approfondimenti che verranno sviluppati negli ultimi paragrafi di questo paper.

Di norma i "sistemi di innovazione", infatti, si sviluppano intorno ad un ben identificato problema o opportunità, o una sequenza di sotto-problemi (o opportunità) che sono essi stessi influenzati da una serie di fattori costitutivi esogeni ed endogeni.

Secondo questa logica, il problema/opportunità nelle sue componenti fondamentali al cuore del "sistema di innovazione" diviene il punto nodale intorno al quale il sistema di sviluppo.

Nel momento in cui tale nodo muta nelle sue componenti fondamentali o viene ridefinito, il sistema cambia, dal momento che cambiano gli agenti dell'innovazione coinvolti nel processo così come le relazioni che intercorrono tra questi (Coombs et al., 2001).

Una importante implicazione, in questa prospettiva, è che le imprese possono assumere un ruolo guida nell'assemblaggio dei sistemi di innovazione con l'obiettivo del conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

La dimensione dinamica del sistema costituisce, inoltre, un interessante oggetto di approfondimento che apre nuove strade alla riflessione scientifica sul tema.

Così come viene a configurarsi, infatti, il sistema di innovazione può essere inteso come un processo dinamico distribuito nell'ambito del quale nuovi agenti e nuove fonti di conoscenza possono essere incorporati, e dal quale gli agenti non più necessari e le fonti di conoscenza ormai esaurite possono essere eliminati.

L'evoluzione che ha portato alla definizione nel tempo dei tre approcci e che rispecchia le dimensioni rilevanti che via via si sono susseguite a livello di sistemi economici (l'impatto della tecnologia, il ruolo sempre più preminente dei servizi e la loro riconosciuta importanza, l'avvento dell'economia dell'immateriale) può essere riletta come una sorta di "ciclo di vita" (Gallouj 2002) dell'elaborazione a livello teorico dei temi legati all'innovazione nei servizi.

Il nostro lavoro prende, dunque, avvio dagli spunti forniti dai contributi più recenti, e, in definitiva, si colloca all'interno del terzo filone di studi considerato, quello "integrativo" o di "sintesi" che, a nostro parere, consente una migliore e più adeguata lettura del fenomeno così come si sta configurando allo stadio attuale, superando peraltro alcune delle limitazioni e dei vincoli in esso presenti.

## **6. Le linee dell'innovazione e la proposta di un modello interpretativo**

In questa fase della ricerca, si è cercato di giungere all'individuazione dell'esistenza di linee, di percorsi potenzialmente perseguibili, o, meglio, che le imprese che avevano già messo in atto i meccanismi dell'innovazione cui abbiamo fatto riferimento sino ad ora avevano già intrapreso con gradienti di performance e stadi di avanzamento differenti.

Difficile è infatti il recuperare modelli deterministici di interpretazione della realtà in presenza di una realtà che, a priori, non lo è, così come non sono replicabili le conoscenze individuali delle persone o quelle relazionali.

Replicabili sembrano, invece, essere le logiche, le traiettorie (Gallouj 2000, Sundbo e Gallouj 2000), gli atteggiamenti disponibili allo sfruttamento operativo, concreto degli esiti dell'applicazione dell'intelligenza terziaria.

Come vedremo, queste linee, queste traiettorie non rappresentano delle novità in sé (nei diversi ambiti esiste un'ampia letteratura che attesta come questi temi siano già stati esplorati in dottrina e nella pratica anche se tendenzialmente in modo autonomo), ma è la modalità con cui le imprese che stanno innovando le ridefiniscono e ricombinano secondo logiche che divengono in tal modo “nuove”, che costituisce oggetto di attenzione.

Tra queste ritroviamo dimensioni diverse che combinano efficacia, ossia *exploration*, (v) e moltiplicazione, ossia *exploitation*, (n) secondo proporzioni variabili per intensità e apporto alla creazione del valore, ma tutte espressione della capacità di applicazione dell'intelligenza terziaria alla costruzione di un “nuovo” in grado di superare un trade-off apparentemente insuperabile, espressione della tradizionale dicotomia manifattura-servizi.

In particolare, dall'analisi effettuata si sono evidenziate nove direttrici fondamentali (Sebastiani, 2006) lungo le quali le imprese che innovano si muovono:

- *Global service*; sempre più si viene a prospettare un approccio in termini di offerta di soluzioni complesse e globali, ove la capacità dell'impresa è quella non solo di fornire soluzioni ma di aiutare il proprio cliente ad acquisire consapevolezza del proprio sistema di bisogni secondo una logica di partnership, ove le tradizionali figure di cliente e fornitore sfumano secondo un continuum non così radicalmente demarcato; i ruoli vengono così a confondersi così come l'attribuzione di una paternità certa del fenomeno innovativo. L'interazione assume quindi un significato fondamentale ai fini della creazione di nuovi spazi di possibilità, di esplorazione secondo logiche non predefinite;
- *Eccellenze di nicchia*; la ricerca della qualità trova la sua massima espressione ove la definizione del proprio business e del proprio mercato di riferimento raggiunge un livello molto sofisticato, tale da consentire all'azienda un posizionamento univoco e indiscusso; in molti casi si traduce in una estrema focalizzazione sulle capacità distintive che caratterizzano l'impresa alla base di una struttura di offerta che si declina sempre più in profondità attraverso la comprensione, frutto della profonda conoscenza della domanda, dei sistemi di bisogni già espressi o ancora in latenza;
- *Accesso (prestazioni personalizzate)*; prende corpo, lungo questa direttrice, uno degli aspetti caratterizzanti l'evoluzione delle attività di servizio in un'economia sempre più terziarizzata; tra le altre, possiamo osservare come le nuove realtà che hanno attivato e contemporaneamente costituiscono il risultato della sempre più crescente tendenza dell'outsourcing stiano lavorando in questa direzione, consentendo alla propria clientela di concentrare la propria attenzione sul core

business, e facendo in modo che imprese sempre più specializzate si assumano il compito di gestire on demand la fornitura nel tempo e nello spazio di servizi, dal più banale al più complesso;

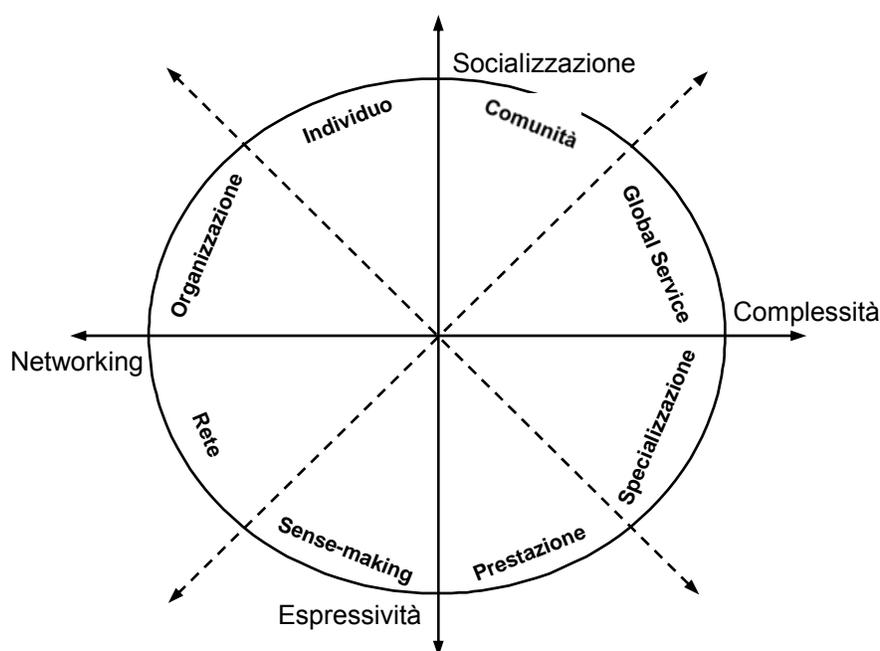
- *Nuovo welfare*; è questo uno dei mondi che mostra i maggiori tassi di sviluppo sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo; la necessità è da un lato quella di coprire un vuoto di offerta e dall'altro di rispondere a dinamiche socio-demografiche e culturali in continua evoluzione; la direzione è molto ampia e contiene potenzialmente in sé anche tratti valoriali dalla connotazione fortemente etica; altresì tende spingersi verso logiche trasversali rispetto ai tradizionali confini settoriali;
- *Connettori*; in questo caso si tratta in primis dei cosiddetti connettori tecnologici, che possono assumere il ruolo di veri e propri “colanti” tra gli attori dell’innovazione, che consentono alla tecnologia di divenire reale fattore abilitante delle dinamiche innovative; ma non si devono escludere, in questa prospettiva, le comunità locali, quali i distretti e le “città”, nonché le comunità epistemiche, ovvero le comunità di persone che condividono una modalità di interpretazione del mondo;
- *Reti personali, aziendali e sociali*; la dimensione del network nella letteratura economica e aziendalistica sta acquisendo già da tempo una rilevanza significativa; si tratta, infatti, di un fenomeno in grande evoluzione che presuppone, tra le altre cose, l’esistenza di abilitatori in grado di rendere operativi e di sviluppare tali network;
- *Significati*; la dimensione multisensoriale dei comportamenti di acquisto e di consumo e l’economia delle esperienze su scala estesa costituiscono i naturali presupposti per la crescente attenzione da parte di alcune imprese, ad esempio quelle della distribuzione, ma non solo, verso la creazione di significati comunicabili quale elemento caratterizzante il proprio modo di fare business; la ricerca dell’attribuzione di un senso nuovo ad una realtà anche consolidata costituisce una delle direzioni che presenta maggiori spazi di manovra per l’innovazione;
- *Moduli flessibili*; la ricerca della flessibilità senza dimenticare la necessità di fare efficienza rappresenta la determinante alla base di questa linea di innovazione che ha già avuto modo di esplicitarsi in molte realtà anche di settori diversi; l’obiettivo è quello di consentire la reale *exploitation* di un’idea innovativa attraverso un processo parziale di codifica finalizzata alla sua riproducibilità senza alterarne la dimensione di valore d’uso;
- *Standard*; l’applicazione di alcune logiche proprie dei processi di standardizzazione di industriale memoria costituisce uno degli ambiti di sviluppo dell’innovazione nelle imprese del terziario; il diffondersi del franchising così come la necessità di strutturare sistemi di conoscenze codificate all’interno delle organizzazioni rappresentano altrettante modalità secondo le quali questo approccio si è concretizzato.

A prescindere dalle peculiarità proprie di ciascuna direttrice, ciò che è emerso è che raramente le imprese considerate si sono focalizzate su una sola linea di innovazione: più spesso, in presenza o meno di una linea portante, si è rilevata la considerazione di più driver dell’innovazione, al fine di

consentire all'impresa di meglio cogliere le proprie specificità e/o le specificità del proprio contesto competitivo.

In questa prospettiva si è, ex-post, giunti alla definizione dell'esistenza di quattro assi strutturali, che concorrono a definire un nuovo modello interpretativo delle dinamiche innovative, da noi definito modello SENC, che codificano le linee dell'innovazione precedentemente considerate, attorno ai quali sembrano ruotare i meccanismi del cambiamento, della generazione di nuovi mondi, e che costituiscono altrettanti poli di attrazione (figura 1); l'innovazione viene così a determinarsi a partire dal contestuale impegno da parte dell'impresa verso quattro dimensioni tutte egualmente rilevanti e tutte funzionali generazione di nuovo valore:

**Figura 3 Il modello SENC**



Fonte: Rullani et al. 2006

- *L'attenzione nei confronti del cliente*, che si esprime attraverso la dimensione della *complessità*<sup>2</sup> del servizio offerto; questo può concretizzarsi nella proposta di una prestazione molto focalizzata, corrispondente alla specializzazione prescelta, che richiama per certi versi l'eccellenza di nicchia, fino alla soluzione del global service che, invece, si fa carico di tutte le esigenze del cliente in un certo ambito. La differenza di approccio che si coglie e in funzione della quale abbiamo parlato di complessità del servizio è riconducibile alla necessità, per

<sup>2</sup> Il contributo di Waldrop (1992) può consentire una migliore comprensione delle dimensioni e delle determinanti che caratterizzano questo asse. La rilevanza di questa variabile è strettamente connessa alla capacità dell'organizzazione di gestire il "caos" nella determinazione della struttura di uno specifico sistema di offerta.

innovare, di non partire da una logica che tende a predefinire l'offerta a priori, in modo statico, ma che è dinamica, pronta a cogliere le dimensioni di varietà, variabilità e indeterminazione di una domanda non prevedibile ex-ante, che fatica ad essere ricondotta a schemi e strutture di offerta rigidi;

- *Lo sviluppo delle relazioni* tra i soggetti della filiera, che presuppone l'attivazione di forme di *networking*<sup>3</sup>, tese a mettere in "rete" i nodi che presidiano il valore lungo la filiera allo scopo di consentire la propagazione e la condivisione di conoscenza; in questo modo diviene possibile il perseguimento di elevati livelli di moltiplicazione e la gestione del coefficiente di appropriazione della conoscenza ai diversi livelli della filiera, per la sostenibilità nel tempo del vantaggio competitivo connesso all'innovazione. Le soluzioni possono essere le più diverse e possono essere declinate non solo all'esterno dell'impresa, ma anche secondo linee interne di sviluppo, in cui il controllo è sicuramente superiore ma le logiche di condivisione e la flessibilità propria del network (inteso in senso lato) permangono;
- *La creazione di significati* che si traduce nello sviluppo dell'*espressività* della prestazione in funzione delle peculiarità della domanda; lungo questa direttrice le imprese si sono mosse nella direzione della creazione di modelli estetici e di nuovi linguaggi, al fine di creare nuovi spazi di espressione e condivisione a livello individuale e sociale; il significato condiviso può essere identificato in una prestazione strumentale, oggettivamente misurabile (in termini di costo o di funzioni svolte), oppure in una prestazione che consiste, con una prospettiva più ambiziosa, nella creazione di senso, meno strumentale e più simbolica (Pine II, Gilmore 1999);
- *La costruzione di nuove identità*, attraverso i meccanismi della *socializzazione* (Brown, Duguid 1991; Wenger 1998), che possono essere identificati nelle modalità volte a generare senso di appartenenza ed empatia tra i diversi soggetti coinvolti nel processo di produzione ed erogazione del servizio. Lo sviluppo di comunità della pratica (che condividono esperienze professionali o di consumo) e di comunità epistemiche (che condividono codici comunicativi e cognitivi) costituisce un ambito su cui le imprese si sono concentrate nei diversi comparti, dal turismo, alla distribuzione B2B, dalla cultura ai KIBS, dal wellness al retail. Analogamente, anche se su fronte opposto, la valorizzazione dell'individuo portatore di specificità e di un'identità univoca e personale (anche se potenzialmente condivisibile) costituisce un'area di attenzione, in quanto rappresenta una forma di condivisione di conoscenza, utilizzabile come base, da parte di entrambi gli interlocutori, per la definizione di nuove identità.

Si tratta, ad ogni evidenza, di un modello ancora in fieri che consente di giungere ad una prima mappatura dei percorsi dell'innovazione posti in essere dalle aziende; le direzioni intraprese sono

---

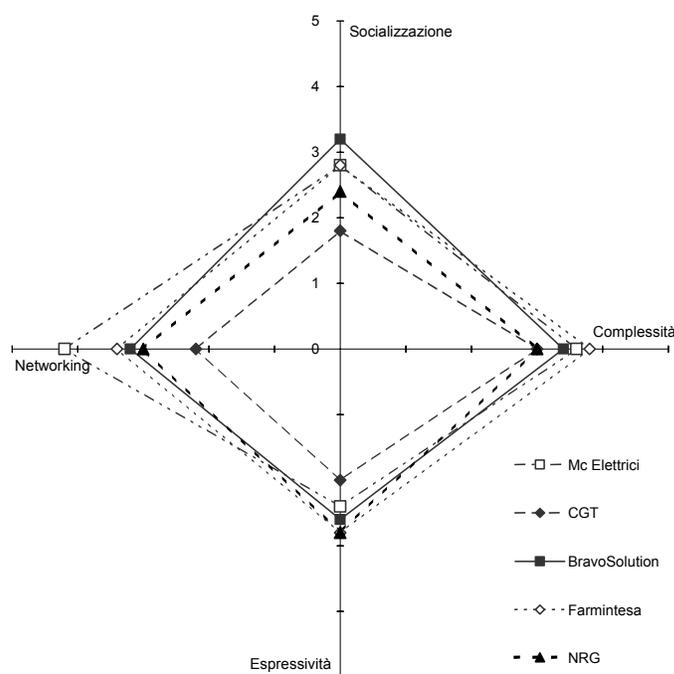
<sup>3</sup> Interessanti approfondimenti con riferimento a questa dimensione nella prospettiva da noi adottata possono essere ritrovati (tra gli altri) in Castells (1996); Hakansson, Snehota (1989); Vaccà (1986).

diverse e mediano posizioni differenti lungo i quattro assi a seconda dell'enfasi posta sulle specifiche dimensioni ma riflettono, comunque, la focalizzazione lungo le direttrici individuate come fattori accomunanti il perseguimento di una logica innovativa, volta a creare nuovi mondi in grado di generare nuovo valore per gli attori coinvolti nel processo.

Più in dettaglio possiamo osservare come, analizzando le diverse imprese considerate nella fase di analisi raggruppate per comparto di riferimento si delineino, non solo percorsi individuali, ma tendenze che caratterizzano, anche se in termini generali e non certamente esaustivi, i diversi settori<sup>4</sup>.

Come è possibile rilevare alcuni di questi comparti mostrano evidenti connotati che li distinguono in funzione dell'enfasi verso un modello maggiormente neo-industriale focalizzandosi su alcuni driver del modello che acquisiscono maggiore enfasi rispetto agli altri.

**Figura 4 I percorsi dell'innovazione nel settore della distribuzione industriale**

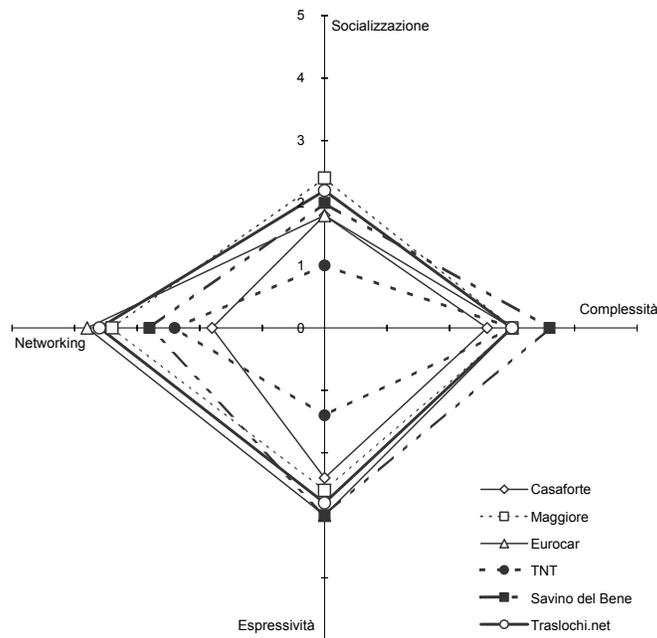


E' il caso ad esempio del comparto della distribuzione industriale (fig. 4) ove si può notare una concentrazione dell'attenzione in misura maggiore sulle dimensioni del networking e della complessità, a testimonianza del carattere tendenzialmente tendenzialmente sbilanciato verso una dimensione più tipicamente da neo-industria.

Analoga situazione è riscontrabile nel settore della logistica (fig. 5) dove le imprese sembrano non trovare grandi opportunità legate alle dimensioni più specificatamente dell'espressività e della socializzazione.

<sup>4</sup> Nell'ambito della fase di analisi dei casi sono stati utilizzati alcuni indicatori sintetici che hanno consentito di rappresentare la posizione complessiva della singola realtà rispetto a ciascun asse di riferimento. Tali indicatori sono stati condivisi con il management aziendale al fine di contenere la dimensione di soggettività della valutazione che è stata espressa con l'ausilio di scale di Likert a cinque intervalli.

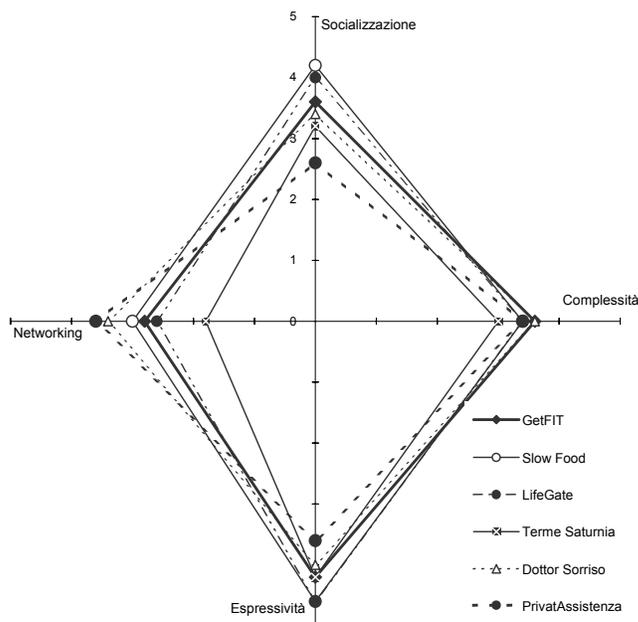
**Figura 5 I percorsi dell'innovazione nel settore della logistica**



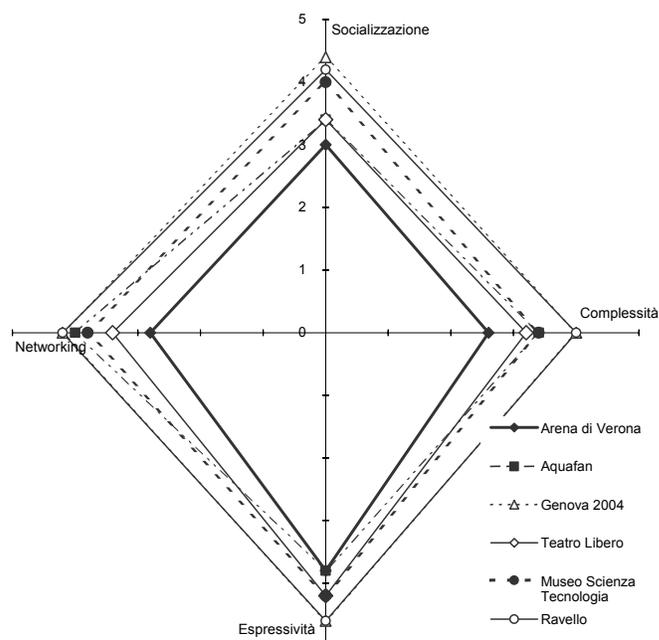
Altresì i comparti del wellness (fig. 6) e della cultura (fig. 7) appaiono tendenzialmente orientati, nelle esperienze delle imprese considerate, verso l'alternativa del neo-servizio con un'enfasi focalizzata sui valori più elevati rispetto a tutte e quattro le dimensioni rilevanti, ma con una più spiccata tendenza verso gli assi dell'espressività e della socializzazione, quali interpreti più sensibili dei cambiamenti in atto nei pattern di consumo.

In questi contesti, l'elevata interazione con il cliente rappresenta un driver fondamentale dei processi di innovazione così come la creazione di nuovi spazi di possibilità co-generati dalla continuativa e profonda relazione con il mercato.

**Figura 6 I percorsi di innovazione nel wellness**



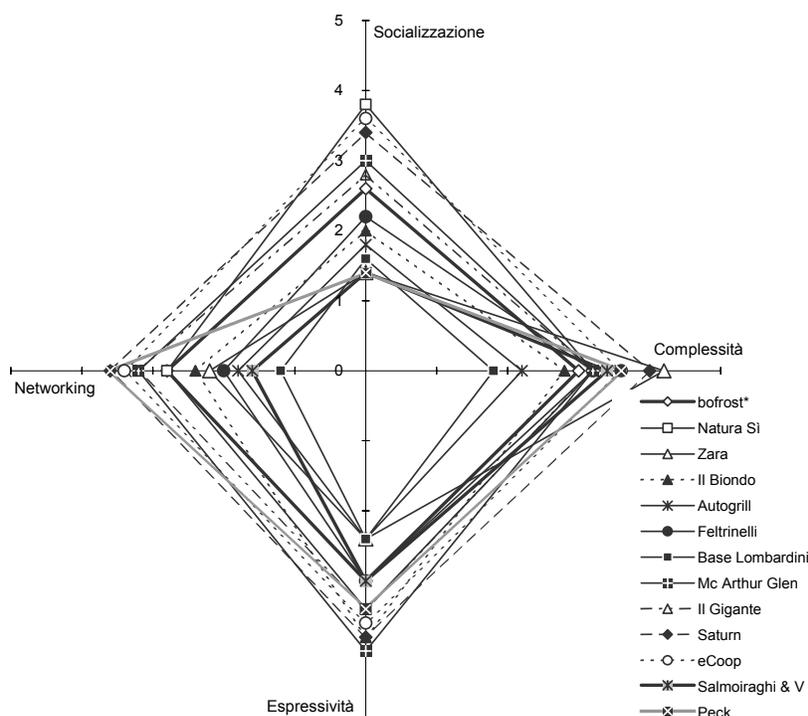
**Figura 7 I percorsi di innovazione nel comparto della cultura**



Tra queste due posizioni che configurano quadri maggiormente definiti ed omogenei al loro interno troviamo alternative intermedie rappresentate dai comparti della distribuzione al dettaglio (fig. 8), del turismo (fig. 9) e dei KIBS (fig. 10) in cui la competizione si esprime attraverso il perseguimento di percorsi alternativamente orientati maggiormente verso un modello di neo-industria o di neo-servizio che interpretano, seppur secondo prospettive differenti, modalità di innovazione volte a generare nuove forme di competizione attraverso la creazione di nuovi modelli di business o la rilettura di business consolidati

Più specificatamente, nel settore della distribuzione al dettaglio ad un'azione omogenea lungo le quattro variabili si alternano casi in cui le imprese polarizzano alternativamente su di esse, con un atteggiamento strategico che possiamo definire bipolare, seguendo strategie "miste" di superamento del trade off tra valore e replicabilità, tra *exploration* e *exploitation*; esso agisce in alcuni casi con una logica neo-industriale e in altri con un approccio di neo-servizio, sfruttandone le possibilità di integrazione e coerenza reciproca.

**Figura 8 I percorsi dell'innovazione nella distribuzione al dettaglio**



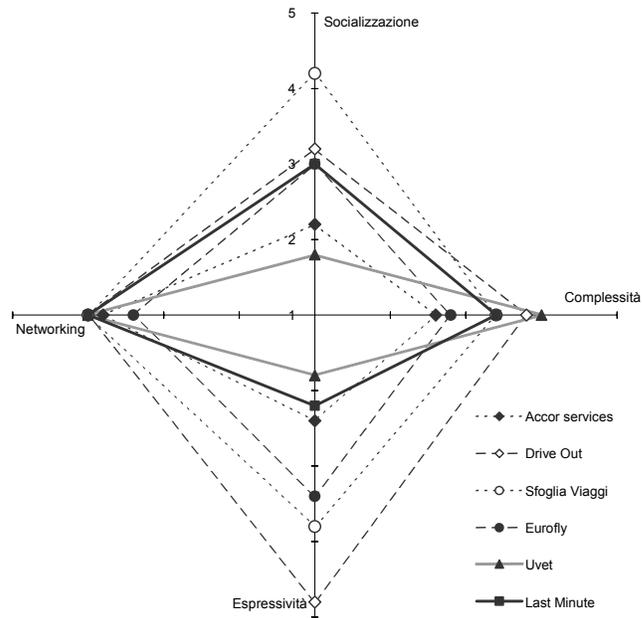
Il settore del turismo, a sua volta, esprime, anche se con modalità differenti logiche assimilabili al comparto precedente, in cui le scelte legate alle modalità di competizione rappresentano il riflesso di interpretazioni diverse delle dinamiche evolutive dei mercati di riferimento o, in alcuni casi, attestano percorsi di evoluzione ancora in fieri verso dimensioni maggiormente innovative e in linea con le istanze che la modernità riflessiva sta ponendo alle imprese.

Nell'ambito dei KIBS, altresì, ritroviamo un mix di percorsi che sintetizza i diversi approcci che abbiamo potuto rilevare negli altri comparti: dall'enfasi elevata sulla pressoché totalità delle variabili, alla concentrazione degli sforzi innovativi intorno ad alcuni degli assi in via prioritaria, per giungere alla focalizzazione verso le dimensioni più centrali del grafico espressione di un approccio tipicamente neo-industriale

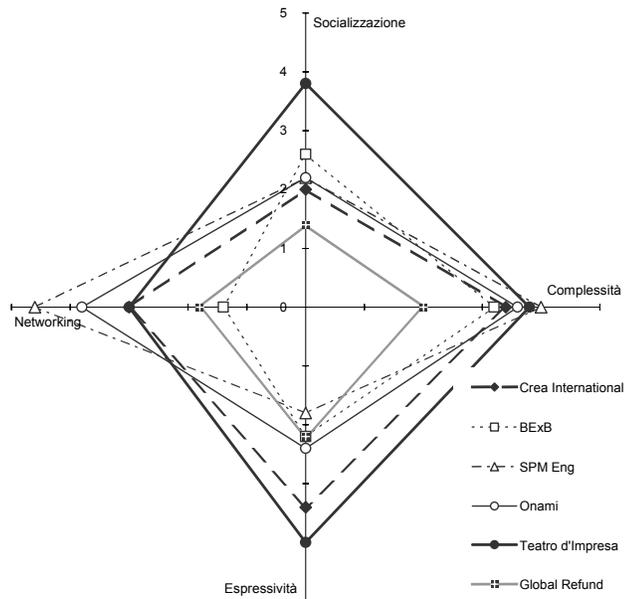
Diversi sono dunque i percorsi potenzialmente perseguibili, ma costanti permangono i driver di riferimento attorno ai quali sembrano ruotare i processi innovativi delle imprese considerate.

Indipendentemente dunque dalle singole esperienze e dai singoli tratti, emergono alcuni fattori che accomunano ulteriormente le diverse realtà analizzate e che possono costituire un ambito di ulteriore approfondimento del modello.

**Figura 9 I percorsi dell'innovazione nel turismo**



**Figura 10 I percorsi dell'innovazione nei KIBS**



Tra questi emergono due fattori caratterizzati da particolare significatività:

- la riconosciuta centralità del cliente e del ruolo attivo che questo può assumere nei processi di innovazione in qualità di co-creatore del nuovo, integrato più o meno formalmente nella struttura dell'organizzazione (estesa), intento a costruire insieme all'azienda nuove identità condivise o condivisibili a livello sociale, alla ricerca di un senso "nuovo" al proprio agire di consumo e di

acquisto (anche quando inserito in un'organizzazione) con l'obiettivo di trovare risposte concrete a sistemi di bisogni sempre più articolati e complessi, non sempre aprioristicamente definibili;

- la capacità da parte delle imprese che innovano di oltrepassare i ristretti limiti del “consueto”, del noto, del “sicuro” per aprirsi all'esplorazione del nuovo nella prospettiva di un'innovazione che è creativa, in quanto capace di ridefinire e ripensare il modo di fare business. In questo senso si può rilevare come tutte le organizzazioni considerate hanno superato qualche “steccato”, qualche barriera capace di arginare l'esplorazione di mondi possibili e di replicarla in contesti diversi per renderla profittevole: si è trattato, infatti, di creare nuovi modelli di business a partire da quelli tradizionali o di riconsiderarli secondo nuove prospettive, di ampliare o ridefinire il/i mercato/i di riferimento, di interpretare le relazioni esistenti con i diversi attori (interni ed esterni) secondo nuove logiche, di oltrepassare gli angusti confini settoriali così come classicamente intesi con le loro regole, le “storie” competitive, le prassi consolidate ai fini della proposta di nuove strutture di offerta capaci di interpretare una domanda, come abbiamo visto, sempre meno riconducibile a sistemi di prodotto/servizio rigidamente definiti nella loro struttura.

E' proprio a partire da queste due considerazioni che è possibile individuare nuove traiettorie che possono condurre verso nuove direzioni: direzioni che qualcuno ha già iniziato a percorrere, pur con difficoltà, e che hanno portato addirittura all'evoluzione verso nuovi meta-settori, quali il wellness, capaci di interpretare i nuovi fenomeni in atto nelle strutture della domanda e dell'offerta e, nel contempo, emanazione e risultato degli stessi fenomeni.

### **7. Nuovi modelli di business in industrie emergenti: il comparto del Wellness**

Il comparto del wellness nasce quindi da un nuovo approccio al mercato che rifonda i business model delle imprese proprio a partire dalle nuove istanze espresse dal consumatore, ponendo un forte accento sulla possibilità di esplorare nuovi significati che esulano dal sistema di bisogni tradizionalmente intesi: la risposta ad una domanda così complessa e articolata non può dunque più provenire come in passato da realtà che operano all'interno di ristretti confini settoriali, ma si apre a nuovi panorami competitivi che includono imprese operanti in settori tradizionalmente molto distanti tra loro. Negli ultimi anni è stato infatti registrato un cambiamento delle caratteristiche della domanda rispetto al passato; i nuovi comportamenti del consumatore sono sempre più volti ad acquisire valore simbolico indipendentemente dal prodotto o servizio in sé (Fabris, 2003; Addis, 2005).

Il modello di consumo legato ai servizi ed ai prodotti per la salute ed il benessere è divenuto così molto più complesso: la ricerca del benessere psichico e della forma fisica da parte di una quota crescente di popolazione sono espressione di una nuova visione della salute, intesa non più solo come cura o prevenzione delle malattie (afferente alla Sanità in senso stretto), ma anche come sviluppo delle potenzialità della singola persona e il raggiungimento della serenità interiore, che meglio si sposa con il concetto di “cura integrata di sé”.

Se accettiamo infatti la definizione di benessere così come definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, per la quale “la salute è uno stato completo di benessere fisico, psicologico e sociale”, non possiamo limitare la nostra analisi a quegli operatori sanitari che si occupano di curare lo stato di malattia, ma dobbiamo inevitabilmente estendere i nostri orizzonti a tutte quelle realtà del mondo economico che offrano oggi una risposta alla ricerca di un “benessere proattivo” da parte del consumatore, che coinvolge l'attività fisica, il modo di mangiare, di pensare in chiave etico-morale la propria esistenza all'interno del proprio contesto sociale e ambientale. La salute nasce allora dall'equilibrio di fattori biologici, psicologici e sociali, superando l'interpretazione esclusivamente sanitaria, per approdare al concetto olistico di benessere psico-fisico.

È evidente dunque come sia sempre più difficile ricondurre le attività del wellness a un unico ambito compiutamente delimitato: la definizione dei confini secondo ottiche tradizionali basate sull'omogeneità intrasettoriale dell'offerta non riescono a cogliere le reali dimensioni di questo nuovo comparto, dove sono la domanda e il consumatore a guidare specifiche aggregazioni di prodotti e servizi che rispondono alla medesima esigenza. I vari settori che esprimono un'offerta di “prodotti wellness” vanno visti perciò come parti di un'unica industria e mercato, che può essere identificata solo a partire dalle caratteristiche della domanda e non più dall'offerta. Di fronte a esigenze del consumatore sempre più orientate alla soddisfazione di bisogni interconnessi, le imprese sono dunque chiamate a mettere in atto processi di convergenza cooperativa, superando i modelli di business di matrice settoriale, legandosi a nuovi significati che inglobano cultura, divertimento, sport, relax: il nuovo consumatore multiforme del wellness spinge verso la creazione di formule di collaborazione tra imprese, tradizionalmente distanti, dando anche vita progressivamente a quelli che si possono definire “distretti del benessere”.

Il wellness, inteso quindi come aggregato transettoriale, è caratterizzato da attività ad elevata eterogeneità: accanto ad attività di tipo industriale, ove la produttività cresce costantemente grazie all'innovazione tecnologica e non, le attività di servizi, tradizionalmente labour-intensive, si stanno trasformando e accrescendo i propri livelli di produttività, legandosi a nuovi “significati” simbolici e relazionali.

In anni recenti numerose ricerche e contributi, sia di matrice economica che sociologica (tra gli altri, Gregori, 2002; Gregori 2005; Censis, 2002; Morace, 2005) hanno tentato di definire e delimitare il sistema di offerta afferente al concetto di benessere<sup>5</sup>. Il tentativo di cogliere all'interno di questa nuova

---

<sup>5</sup> Gregori individua dieci macro-tipologie di aziende operanti nell'industria del wellness: l'attività sportiva, attrezzature per il fitness, la cosmetica, il settore termale, il turismo integrato, l'alimentazione, la medicina alternativa, il sistema moda, il comparto mobiliario, l'editoria, il comparto termo-sanitario. Il rapporto Censis prende inoltre in considerazione la componente entertainment, tentando di distinguere con maggior precisione la filiera turistica, aggregando invece tutti gli operatori che ruotano intorno al mondo del fitness. Morace, come in altri approcci di tipo sociologico, pur non individuando esplicitamente dei comparti, individua, attraverso i sei macro trends del benessere, delle linee di innovazione secondo le quali è possibile riaggregare i modelli di business degli operatori del settore: da quanti esplorano la dimensione della riscoperta della lentezza, alla sensorialità, dalla protezione alla cura condivisa, dalla sperimentazione espressiva all'arcitipico e alla memoria.

industria la moltiplicazione di offerte, spesso integrate, nonché le differenti sfaccettature delle stesse ha portato a una eterogeneità delle interpretazioni, basate su articolazioni in macro-segmenti (taluni maggiormente distinti, altri inevitabilmente più labili nei propri confini) che conducono ad aggregazioni spesso forzose che comprendono modelli di business estremamente diversificati al loro interno.

La nostra ricerca ha teso dunque esplorare alcuni casi emblematici di questo comparto, costruendo una primo campione di imprese che, a partire da una matrice tipicamente terziaria, si sono mosse lungo le direttrici evolutive del benessere, tentando di coglierne le opportunità, superando in molte occasioni la tradizionale distanza tra attività tipicamente industriali e di servizio. I business models che emergono da questa fase di esplorazione forniscono alcuni primi spunti di analisi su come le imprese stiano rispondendo in modo composito alle nuove caratteristiche della domanda. Nello specifico, sono stati presi in considerazione sei realtà che hanno saputo rileggere il fenomeno del wellness da più prospettive.

Dottor Sorriso e PrivatAssistenza rappresentano esempi virtuosi che, a prescindere dall'assetto istituzionale, profit (PrivatAssistenza) o non-profit (Dottor Sorriso) del quale si sono dotate, hanno saputo cogliere nel vuoto d'offerta lasciato dalle organizzazioni pubbliche del welfare tradizionale l'opportunità fondamentale di in-gresso nel mercato, approntando servizi di integrazione all'ospedalizzazione ed alla lungo degenza del paziente. Nella società contemporanea infatti gli anziani vengono a costituire una fascia di consumatori sempre più consistente, che spinge alla creazione di nuovi servizi ad hoc: inoltre il concetto di guarigione include, nelle più recenti correnti di pensiero la componente di cura e supporto psicologico (assistenza continuativa) a fianco della mera gestione della patologia medica. Nel contesto di Dottor Sorriso, invece, si riscontra l'orientamento degli ospedali ad offrire servizi integrati fra loro al fine di garantire il soddisfacimento del bisogno salute caratterizzato anche da una dimensione sociale e psicologica.

Terme di Saturnia e GetFIT testimoniano invece la revisione totale dei modelli di business che è stata indotta dall'evoluzione subita dal concetto di prevenzione e benessere. Star bene significa non solo mantenere in salute il proprio corpo, con cu-re ed allenamento fisico, ma vuol dire soprattutto aderire ad un nuovo stile di vita, fatto di esperienze, che passano anche attraverso il divertimento e la cultura.

La condivisione di valori profondi relativi a salute, bisogno di naturalità e rispetto dell'ambiente sono alla base dei due progetti culturali di Slow Food e LifeGate: la creazione di nuovi significati sottesi al consumo e al lavoro rappresentano il collante per nuove comunità che condividono l'idea che il proprio benessere passi inevitabilmente attraverso il benessere della collettività e la sostenibilità ambientale e sociale dell'iniziativa economica.

Dalle prime considerazioni è evidente come anche nel comparto del wellness l'innovazione delle forme e dei significati del consumo sia ormai il processo chiave che si richiama alla cosiddetta "economia dell'esperienza", dove incominciano a contare sempre più le innovazioni che ridefiniscono

l'idea di benessere e di qualità della vita, più che quelle legate più strettamente all'innovazione tecnologica.

I casi presi in esame, rispetto al nostro modello interpretativo, sembrano muoversi prevalentemente in una logica di esplorazione replicabile, dove il focus essenziale della strategia risiede nella massimizzazione di  $v$ . Ciò è in parte dovuto anche alla fase del ciclo di vita del comparto, che solo da pochi anni ha iniziato a definirsi e che quindi ancora oggi sta fondamentalmente tentando di mettere a punto nuove formule di offerta sempre più aderenti alle esigenze emergenti del consumatore. Tuttavia le chiavi del superamento del trade off tra  $v$  e  $n$ , sono presenti in tutti i casi analizzati: se nella maggior parte sono ad oggi state messe solo le basi per la futura replicazione su larga scala del modello, in altri, come GetFIT e Saturnia, la dimensione è già stata valorizzata e costituisce oggi elemento strategico del business stesso.

Lo studio dello sviluppo innovativo dei casi aziendali rispetto alle quattro variabili interpretative del nostro modello, pone in luce proprio come siano l'espressività e la socializzazione le dimensioni maggiormente valorizzate nell'ottica del neo-servizio: la creazione di nuovi significati costituisce infatti il cuore pulsante di tutte le formule imprenditoriali, dove il servizio assume sempre più i connotati di un'esperienza di tipo culturale e la capacità di saper interpretare nuovi stili di consumo e aggregare una comunità intorno a valori emergenti diventa la chiave di volta per il successo.

La complessità dell'offerta in questo comparto è assicurata prevalentemente non tanto dallo sviluppo del servizio "core", quanto piuttosto dall'estensione e l'inglobamento all'interno del pacchetto d'offerta di un ampio range di prodotti complementari: Slow Food affianca ai suoi progetti di educazione al gusto una ricca attività editoriale; LifeGate, nata come network di informazione, offre sul mercato attività di corporate social responsibility per le aziende e servizi di eco-comunicazione; GetFIT integra nelle sue palestre zone lounge, ristoranti, agenzie di viaggio e noleggio dvd; Saturnia lancia una linea di prodotti per il corpo a marchio proprio; PrivatAssistenza decide di offrire tramite la sua rete un servizio di prodotti per l'home care e la farmaceutica.

## **6. Conclusioni e futuri sviluppi della ricerca in questo contesto**

Alcune importanti considerazioni possono essere fatte alla luce dei risultati emersi da questa prima fase di ricerca, che rappresentano il primo output di un programma di ricerca più ampio che proseguirà anche nei prossimi anni.

Il modello SENC consente di individuare le dimensioni chiave lungo le quali si sviluppa il percorso innovativo d'impresa, permettendo anche di verificare un quadro di potenzialità strategiche che si aprono al management grazie al lavoro congiunto sulle variabili attualmente poco o per nulla sviluppate dalle imprese. E' inoltre possibile porre in evidenza alcuni elementi salienti dell'innovazione, così come interpretata all'interno della nostra ricerca, e qui brevemente presentati:

- la capacità d'innovazione non è direttamente legata alla dimensione d'impresa: anche le piccole realtà dimostrano di poter lavorare con successo lungo le quattro direttrici dell'innovazione
- i modelli di business che le aziende innovative prese in esame hanno saputo sviluppare tendono a travalicare i confini settoriali, cogliendo le opportunità derivanti da settori e contesti contigui, mutuandone spesso le caratteristiche di maggior successo e replicandole con opportuni adattamenti all'interno del nuovo mercato di riferimento, dando così vita ad un processo di "ibridizzazione" dei modelli. In una logica di innovazione dei percorsi, appare così sorpassata la distinzione tra modelli di derivazione settoriale.
- Il punto focale per lo sviluppo di un modello di innovazione di successo è il consumatore e le nuove istanze da esso espresse, che riconfigurano il mercato, i confini tra settori e lo scenario competitivo.

Alcuni evidenti limiti della ricerca derivano sicuramente dalla visione d'insieme offerta dall'analisi di questi cinquanta casi. In primis, l'obiettivo della ricerca è stato quello di fornire una fotografia di tipo statico delle realtà investigate: poco ancora è stato fatto per vagliare nel tempo l'evoluzione del modello innovativo; se da un lato sono state investigate in profondità le radici del cambiamento che ha condotto al momento dell'innovazione e delle traiettorie che la stessa sta seguendo, dall'altro si avverte la necessità di delineare più chiaramente il percorso dinamico dell'innovazione in azienda e della sua sostenibilità nel tempo. Questo sarà certamente uno dei focus essenziali delle fasi successive della ricerca.

Inoltre il campione di realtà prese in considerazione afferrisce ancora quasi essenzialmente al tradizionale settore del terziario. Benché i modelli di business emergenti dalla ricerca dimostrino come i confini vengano oramai travalicati grazie alla creatività e all'applicazioni di logiche ibride e non riconducibili a settori specifici, è necessario verificare la logica del nostro approccio su un campione di aziende che hanno adottato modelli di business innovativi, ma che provengono in maniera variegata sia dal terziario che dal secondario, al fine di verificare ulteriormente come caratteristiche omogenee nello sviluppo delle traiettorie innovative siano riscontrabile trasversalmente rispetto i settori. Ad esempio, all'interno del wellness, che, come sottolineato nel nostro lavoro, emerge come uno dei più importanti comparti nascenti che si sta sviluppando grazie alla convergenza tra operatori e modelli di business differenti, è necessario verificare il percorso di ulteriori imprese che operano in questo contesto, a partire da una matrice industriale, quali gli attori che si occupano di attrezzature, architettura o industria alimentare.

## Bibliografia

- Addis M., Hoolbrook B.M. (2001), "On the conceptual link between mass customization and experiential consumption: an explosion of subjectivity", *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 1, pp.50-56
- Addis M. (2005), *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Pearson, Milano.
- F.Ancarani, M.Costabile, 2005, "Convergenza e Strategie di Marketing. Definizione del costrutto, esperienze aziendali, domande di ricerca", *Rivista Italiana di Marketing*, n.2
- Barile S., Busacca M., Costabile M. (2001), "L'innovazione negli studi sui processi di consumo: vettori evolutivi e percorsi di ricerca", *Sinergie*, n. 55, 123-168
- Beck U., Giddens A., Lash S. (1994), *Reflexive Modernization*. Cambridge: Polity Press.
- Belflamme C., Houard J., Michaux B. (1986), *Innovation and Research and Development Process Analysis in service activities*, FAST Papers n. 116, Brussels, EC,.
- Bryson, J. R., Monnoyer C. (2004), "Understanding the relationship between services and innovation: the RESER review of the European service literature on innovation", *The Services Industries Journal*, 24, pp. 205-222.
- Brown J.S., Duguid P. (1991), "Organizational learning and communities of practice. Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, n.2, 40-57.
- Carlsson B., Jacobsson S., Holmen M., Rickne A. (2002), "Innovation Systems: Analytical and Methodological Issues", *Research Policy*, n. 31(2), pp. 233-245.
- Castells M. (1996), *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1. The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Coombs R., Harvey M., Tether B.S. (2001), *Analysing distributed innovation processes: a CRIC position paper*, CRIC, University of Manchester and UMIST.
- Coombs R., Miles I. (2000), *Innovation, Measurement and Services: the new problematique*, in Metcalfe J. S., Miles I. (a cura di), *Innovation Systems in the Service Economy*, Kluwer, Norwell.
- Cova B., (2002), *Marketing Tribale*, Il Sole 24 Ore, Milano
- Daniels P. W., Bryson J. R. (2002), "Manufacturing services and servicing manufacturing: knowledge-based cities and changing forms of production", *Urban Studies*, 39, pp. 977-991.
- D'Aveni R.A. (1994), *Hypercompetition*, The Free Press, New York.
- den Hertog P. (2000), "Knowledge-Intensive business services as co-producers of innovation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 4(4), pp. 491-528.
- Di Bernardo B., Rullani E. (1990), *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna.
- Djellal F., Gallouj F. (2000), *Innovation Surveys for Service Industries: A Review*, paper presented at the Conference on Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators, Sophia Antipolis, France, November.
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*, Angeli, Milano.
- Fondazione Censis (2002), *Benessere e salute secondo gli italiani*
- Gadrey J., Gallouj F. (1998), "The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services", *Services Industries Journal*, 18(2), pp. 1-15.
- Gadrey J., Gallouj F., Weinstein O. (1995), "New modes of innovation - how services benefit industry", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6, No.3., pp. 4-16.
- Gallouj F. (2002), *Innovation in the Service Economy: The New Wealth of Nations*: Edward Elgar, Cheltenham.

- Gallouj F., Weinstein O. (1997), "Innovation in services", *Research Policy*, 26(4-5), pp. 537-556.
- Gorz A. (2003), *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*. Paris: Editions Galilée.
- Gregori G.L. (2002), "Aspetti evolutivi del mercato del "benessere" in una prospettiva internazionale: quali minacce e opportunità per le imprese italiane?", *Economia e Diritto del Terziario*, n°3
- Gregori G.L. (2005), *Le strategie di sviluppo delle imprese nel mercato del benessere*, Giappichelli Editore, Torino
- Hakansson H., Snehota I (1989), "No business is an island. The network concept of business strategy", *Scandinavian Journal of Management*, 5 (3), 187-200.
- Hamel G. (1996), "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, July-Aug, pp. 69-82
- Hamel G., Prahalad C. K., (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Holbrook M.B. (ed.) (1999), *Consumer value: a framework for analysis and research*, Routledge, New York
- Holzner B., Marx J.H. (1979), *Knowledge Application. The Knowledge System in Society*. Boston: Allyn and Bacon.
- Howells J. (2000), *Innovation & Services: New Conceptual Frameworks*, CRIC Discussion Paper No. 38, CRIC, University of Manchester and UMIST, Manchester UK.
- Howells J. (2004), "Innovation, consumption and services: encapsulation and the combinatorial role of services", *The Services Industries Journal*, 24, pp. 19-36.
- Howells J. (2006), *Where to from here for Services Innovation*, Paper presented at the Knowledge Intensive Services Activities (KISA) Conference, Sydney, 22 March.
- Maffesoli M. (1993), *La contemplation du monde*, Grasset et Fasquelle, Paris
- March J. G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, n. 2, 71-87.
- Metcalf J.S., Miles I. (a cura di) (2000), *Innovation systems in the service economy*, Kluwer Academic Publisher, Norwell.
- Miles I. (2000), "Services Innovation: Coming of Age in the Knowledge-Based Economy", *International Journal of Innovation Management*, 4.4, pp. 371-390.
- Morace F. (2005), *Body Visions. Le 6 tendenze del benessere e della bellezza nel mondo*, Libri Scheiwiller, Milano
- Normann R. (2000), *Service Management, Strategy and leadership in service businesses*, John Wiley and Sons, Chicester.
- Pine B.J.II, Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2003), "The new frontier of Experience Innovation", *MIT Sloan Management Review*, summer, pp. 12-18
- Raimondi M. (2005), *Marketing del prodotto-servizio: integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*, Ulrico Hoepli, Milano.
- Rullani E. (1992), *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, in «Sinergie», n. 29.
- Rullani E. (1998) *Dal fordismo realizzato al postfordismo possibile: la difficile transizione*, in Rullani e Romano (a cura di) *Il postfordismo. Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etaslibri, Torino.
- Rullani E. (2004a), *Economia della conoscenza*. Roma: Carocci Editore.
- Rullani E. (2004b), *La fabbrica dell'immateriale*. Roma: Carocci Editore.

- Rullani E., Barbieri P., Paiola M., Sebastiani R. (2005), *Intelligenza terziaria. Motore dell'economia*. Milano: Franco Angeli.
- Rullani E. (2005), "Intelligenza terziaria e sviluppo economico: dalla prima alla seconda modernità", in *Intelligenza terziaria. Motore dell'economia*, E. Rullani et al.. Milano: Franco Angeli, 13-60.
- Rullani E., Paiola M., Sebastiani R., Cantù C., Montagnini F. (2006), *Innovare che passione*, Milano, Franco Angeli.
- Schmitt, B.H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press, New York
- Strauss A., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Sundbo J. (1997), "Management of innovations in services", *The Service Industries Journal*, Vol.17, No.3, pp. 432-455.
- Sundbo J. (1998), *The organisation of innovations in services*, Roskilde University Press.
- Tether B. S. (2003), "The sources and aims of innovation in services: variety between and within sectors", *Economics of Innovation and New Technology*, 16, pp. 481-555.
- Tether B. S. (2005), "Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey", *Industry and Innovation*, 12,2, pp. 153-184.
- Tether B.S., Metcalfe J.S. (2003), *Services and 'Systems of Innovation'*, CRIC Discussion Paper n. 58, february.
- Tether B. S., Miles I., Blind K., Hipp C., de Liso N. e Cainelli G. (2001), *Innovation in the Service Sector: Analysis of Data Collected under the Community Innovation Survey (CIS-2)*, Report for the European Commission within the Innovation Programme, CRIC, University of Manchester, UK.
- Vaccà S. (1986), "L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e Politica Industriale*, n. 51, 3-41.
- Valdani E. (1997), *Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione*, in «Economia e Management », n.3, 81-93.
- Valdani E., Ancarani F., Castaldo S. (2001), *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*, Egea, Milano.
- Vicari S. (1998), *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, ETAS Libri, Milano.
- Waldrop M. M. (1992), *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. New York: Touchstone.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wind J, Mahajan V.J, (2002), *Convergence Marketing. Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*, Prentice Hall, New York.
- Wirtz B. (2001), "Reconfiguring Value Chains in Converging Media and Communications Markets", *Long Range Planning*, Vol. 34 No. 4
- Yin R. (1994), *Case Study Research, Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yoffie, D. B. (ed.), (1997), *Competing in the Age of Digital Convergence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.