

Premio Nazionale  
per l'Innovazione nei Servizi  
Edizione 2010



---

CONFCOMMERCIO  
IMPRESE PER L'ITALIA

# Indice

<b>Messaggio del Presidente di Confcommercio-Imprese per l'Italia</b>	<b>5</b>
<i>Carlo Sangalli</i>	
<b>Le sfide del nuovo paradigma dell'innovazione</b>	<b>7</b>
<i>Giorgio Rapari, Presidente Commissione Innovazione &amp; Servizi di Confcommercio-Imprese per l'Italia e Presidente di Assintel</i>	
<b>Innovazione e Sviluppo</b>	<b>11</b>
<i>Gianfranco Ruta, Responsabile Area Politiche per lo Sviluppo di Confcommercio-Imprese per l'Italia</i>	
<b>Premio Nazionale per l'Innovazione</b>	<b>13</b>
<b>Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi nel Settore Terziario</b>	<b>15</b>
<b>Uno sguardo all'innovazione delle imprese in Italia</b>	<b>21</b>
<i>Roberto Bellini, Presidente AICA Milano e Coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico del Premio</i>	

<b>Vincitori del Premio Nazionale per l’Innovazione nei Servizi</b>	<b>27</b>
Categoria “Innovazione nel Commercio”: F.Ili Abbascià S.p.A.	28
L’innovazione secondo Bernardino Abbascià	31
Categoria “Innovazione nel Turismo”: Il Corazziere S.r.l.	32
L’innovazione secondo Andrea Camesasca	35
Categoria “ICT e Service Design nei Servizi”, per l’“ICT”: Expert System S.p.A.	36
L’innovazione secondo Stefano Spaggiari	39
Categoria “ICT e Service Design nei Servizi”, per il “Service Design”: Librerie Feltrinelli S.r.l.	40
L’innovazione secondo Dario Giambelli	43

<b>Giornata di Premiazione in Confcommercio-Imprese per l’Italia</b>	<b>45</b>
--	-----------

<b>Menzioni di Merito del Premio Nazionale per l’Innovazione nei Servizi</b>	<b>49</b>
--	-----------

**Categoria “Innovazione nel Commercio”**

C.C.N. Consorzio Sassari in Centro	50
Interdis S.cons.p.a.	52
Mediamarket S.p.A.	54
Sette S.r.l.	56

**Categoria “Innovazione nel Turismo”**

Apice S.r.l.	58
Plasboo S.r.l.	60

**Categoria “ICT & Service Design”, per l’“ICT”**

DS Group S.p.A.	62
Telecom Italia S.p.A.	64
Wlab S.r.l.	66

**Categoria “ICT & Service Design”, per il “Service Design”**

Librerie.Coop S.p.A.	68
Limoni S.p.A.	70
Total Tool S.r.l.	72

<b>Finalisti del Premio Nazionale per l’Innovazione nei Servizi</b>	<b>75</b>
---	-----------

<b>Considerazioni finali: Innovare nei servizi per un nuovo modello italiano di sviluppo</b>	<b>77</b>
--	-----------

*Roberto Pone, Consulente e project manager presso Kanso*

# Messaggio del Presidente di Confcommercio-Imprese per l'Italia

Carlo Sangalli

Cari Amici,

Anche quest'anno Confcommercio non ha voluto mancare l'appuntamento con il "Premio dei Premi" organizzato in collaborazione con il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione. A tal proposito, intendo ringraziare i componenti della Giuria del Premio, del Comitato Tecnico Scientifico e della Segreteria Organizzativa per aver profuso il massimo dell'impegno per il successo di questa seconda edizione del Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi.

Come già saprete, il settore dei servizi rappresenta circa due terzi dell'occupazione e del PIL comunitario. In piena sintonia con i dati europei, i servizi di mercato, in Italia, non solo contribuiscono per circa il 58% alla creazione della ricchezza del Paese, ma assumono un ruolo chiave anche nel riassorbimento della disoccupazione e nella creazione di nuovi posti di lavoro. Si tratta di un'evidenza empirica che dovrebbe spingere le Istituzioni a far leva sulle imprese dei servizi e sulla domanda interna. Perché, sebbene la manifattura, che contribuisce per il 19% alla ricchezza nazionale, rimanga un sistema prezioso per la nostra competitività e per le nostre esportazioni, non può garantire, da solo, la ripresa del Paese. Sorge pertanto la necessità di una politica di lungo periodo rivolta ai servizi, che si integri con la più consolidata e riconosciuta politica industriale. Una strategia che preveda un sistema di regole, di

strumenti e di ragionevoli risorse a supporto dei processi di rafforzamento della produttività anche in questo fondamentale settore.

Il Governo, attraverso il Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri istitutivo della Giornata nazionale dell'innovazione e del "Premio dei Premi" ed il successivo Decreto del Ministro Brunetta, ha mostrato una lodevole sensibilità per il ruolo dei servizi nello sviluppo sociale, economico e scientifico del Paese, includendo il Terziario tra i destinatari del Premio - che ricordo sono Industria e Servizi, Università, Pubblica Amministrazione e Terziario.

Le mie personali congratulazioni, quindi, alle 4 imprese vincitrici premiate dal Presidente della Repubblica l'8 giugno scorso: Fratelli Abbascià Spa per l'Innovazione nel Commercio; Il Corazziere Srl per l'Innovazione nel Turismo; Expert System Spa per l'innovazione nell'ICT; Librerie Feltrinelli Srl quale esempio di realizzazione del Service Design.

Vivissimi complimenti anche alle 12 aziende individuate dalla Giuria come meritevoli di una specifica menzione di eccellenza che ho avuto il piacere di consegnare sempre nell'ambito della Giornata per l'Innovazione.

Intendo infine esprimere la soddisfazione di tutta la Confederazione per il crescente interesse da parte delle imprese a questa competizione. Perché dalla quantità, ma in special modo, dalla qualità dei progetti presentati traspare chiaramente come l'abilità dell'imprenditore di innovare e di rinnovarsi sia diventato, anche nel nostro Paese, un fattore essenziale di crescita e di competitività per l'impresa di oggi e di domani.

Grazie

Carlo Sangalli

# Le sfide del nuovo paradigma dell'innovazione

Giorgio Rapari

Presidente Commissione Innovazione &

Servizi di Confcommercio-Imprese per l'Italia

e Presidente di Assintel

Premiare l'Innovazione significa porre l'attenzione sul riconoscimento formale di un concetto sulla bocca di tutti ma ancora poco capito da molti, che ci fa riflettere sul fatto che "riconoscere" è un passo necessario (anche se non sufficiente) per dargli dignità d'esistenza. Premiare significa anche puntare l'obiettivo sulle realizzazioni nel concreto di quel concetto, diventando esemplificazione accessibile a tutti degli effetti positivi che quell'azione ha portato. E' proprio su questa doppia valenza che vorrei proporvi alcune riflessioni, che ruotano attorno al valore secondo me rivoluzionario dell'idea di Innovazione come motore del nostro approccio al progresso.

Thomas Kuhn, negli anni Sessanta, battezzò con l'espressione "cambiamento di paradigma" un fenomeno molto interessante tipico dell'epoca contemporanea: la scienza non funziona come un processo di evoluzione continua ma per eventi discontinui, che mettono in crisi le teorie dominanti e impongono radicali cambiamenti di prospettiva. Come è accaduto con la teoria delle relatività, ad esempio, che ha scombinato in un sol colpo il paradigma meccanicistico cartesiano in auge da ben 400 anni. Ma il concetto può essere trasposto dall'ambito scientifico a quello sociale, ed è questo il punto che a noi interessa. Un sistema socio-economico basato su un certo tipo di approccio può improvvisamente entrare in crisi, e da quella crisi possono nascere le basi per una sua ri-fondazione basata su paradigmi differenti.

Il paradigma dei giorni nostri si chiama Innovazione e si manifesta in quel fenomeno macroscopico e pervasivo che chiamiamo Global Networked Society: l'invenzione del web ha costruito fattualmente una dimensione globale che mai si era vista, né progettata, ed ha imposto in brevissimo tempo cambiamenti radicali in tutti gli ambiti, dall'economia alla competitività, dall'informazione alla collaborazione, dal mercato ai trasporti. La crisi economica di questo periodo, che ancora non vuole lasciarci, ne è il chiaro esempio: dobbiamo ormai parlare di mercato mondiale, di reti di sistemi economici, di effetti multipli e interrelati che travalicano i confini dei singoli Paesi. Questo significa che non è più possibile ragionare per compartimenti stagni, tanto nelle politiche economiche quanto nelle strategie aziendali.

Da qui voglio partire, perché il cambiamento di paradigma spesso è ignorato proprio da quegli attori che per primi dovrebbero tenerne conto. La sensazione che sia indispensabile ripartire, per chiudere al più presto fuori dalla porta i brutti ricordi di un lungo periodo di crisi economica, è forte e impellente. Ma c'è anche un'altra sensazione, che segue la prima sottotraccia e non sempre è chiaramente distinguibile: è la consapevolezza che non basta chiudere la porta a doppia mandata e riprendere la strada dove la si era lasciata. Perché questa crisi ha scoperto quello che tutti sapevamo ma che preferivamo non vedere: la vecchia e lustra parabola della dolce vita made in Italy ha raggiunto il punto di flesso, di non ritorno. Quella stessa parabola che ci ha permesso finora di "vivere di rendita", di restare ancorati a logiche superate senza investire nel futuro, di seguire un tenore di vita pari a quello dei maggiori Paesi sviluppati senza sostenerci con strutture altrettanto sviluppate, ora ha cominciato a flettere verso il basso. E su questa traiettoria in declino non è più possibile contare.

Il nuovo paradigma allora dev'essere incluso e metabolizzato, per impostare una exit strategy efficace e soprattutto coerente. A ben vedere, ciò che ci frena è prima di tutto una dimensione culturale che parla linguaggi obsoleti e tocca meccanismi profondi, come l'avversione innata al cambiamento e l'ancoraggio al passato piuttosto che lo slancio al futuro.

E' il linguaggio del digital divide, in primo luogo, per cui l'Innovazione non è percepita come un investimento strategico per il business ancora da enormi sacche di imprenditori: pensate che quasi il 30% delle micro imprese italiane non ha nemmeno un PC, e questo significa escluderle a priori sia dai benefici economici dell'ottimizzazione dei processi, sia dall'apertura ad un mercato potenzialmente globale. Ma quello che più inquieta è la ragione per la quale non hanno il PC: non ne vedono l'utilità. Questo 30% di imprese, che faccio notare si riferisce ad un universo che copre oltre il 95% del tessuto economico complessivo italiano, sta dichiarando al mondo, quasi orgogliosamente, la volontà di morire, come se Darwin e la selezione naturale non ci avessero insegnato nulla.

Non avremmo da obiettare se ci trovassimo in un contesto evolutivo selvaggio: c'è chi sopravvive e chi muore, punto e basta. Ma qui è in gioco qualcos'altro: siamo sistemi socio-economici complessi, e un'impresa che muore oggi significa disoccupati domani. Significa impoverimento, significa creare in una società che si pone come fine il benessere complessivo dei suoi membri un problema di redistribuzione,

che coinvolge necessariamente delle politiche economiche. E siamo punto e a capo: al concetto di "paradigma sistemico".

Questa crisi ha messo al centro della riflessione globale il tema della società globale, cioè dell'interconnessione a matrice dei sistemi socio-economici, di cui il web – e le tecnologie che su quella piattaforma si sviluppano – sono l'elemento comune.

Vincere o perdere, nella nuova arena competitiva, dipende allora dalla capacità delle singole realtà – individui, aziende, Stati – di essere "update" in un contesto di estremo e continuo cambiamento: la variabile che acquisisce un'importanza senza precedenti è la velocità. Che è, in definitiva, stare al passo con la continua Innovazione, diventata paradigma della nuova società. Attenzione però a non farsi fuorviare dal termine: più che di prodotti, stiamo parlando di processi. La competitività si gioca sulla razionalizzazione e l'ottimizzazione di organizzazioni, procedure, sistemi; e l'ICT è lo strumento per raggiungere questi obiettivi.

E' in secondo luogo il linguaggio dell'inazione. Qualche tempo fa abbiamo usato un acronimo noto, quello di ROI, per fare un gioco di parole: c'è chi parla di ROI come Return On Investment, e chi di ROI come Risk Of Inaction. Il rischio legato al non innovare è la perdita di competitività legata al rimanere desueti ed ancorati a logiche d'impresa ormai superate. E il suo valore è, a ben vedere, direttamente proporzionale al ritorno dell'investimento in tecnologie. Perché se esso è alto, significa che lo svantaggio di non investire in risorse e processi innovativi cresce, acquisisce maggior valenza, tanto più se relazionato con un'arena competitiva ormai allargata e "globale", in cui chi si innova immediatamente guadagna punti rispetto a chi rimane indietro.

Questo è uno degli altri effetti della Rete, della Global Networked Society, che ci piaccia o no. E' un formidabile stimolo al cambiamento, al miglioramento, e in definitiva al progresso collettivo. Il Web ne diventa lo strumento principale, così come le ferrovie sono state nel secolo scorso la grande rivoluzione delle comunicazioni e dell'economia mondiale.

Ma esiste un aspetto ancora più nuovo: non stiamo parlando solo di riorganizzazione dei processi attorno al concetto di condivisione dell'informazione, e nemmeno di valorizzazione della conoscenza e ottimizzazione dei talenti, né infine di marketing avanzato costruito dai feedback dei Clienti.

La nuova frontiera alle porte è l'utilizzo della Rete per la fruizione modulare, flessibile e su richiesta delle stesse risorse informatiche. Slegando, cioè, il concetto di Innovazione dal possesso di risorse (hardware e software), e legandolo a quello di fruizione di servizi on-demand tramite la Rete.

E' questa l'essenza rivoluzionaria del cloud computing, che porterà al superamento della barriera psicologica dell'investimento "fisico" in ICT, in cambio di un ventaglio snello e flessibile di servizi

accessibili anche a target finora restii all'Innovazione, prime fra tutte quelle micro e piccole imprese che citavamo prima.

Infine, non posso non aprire una finestra sul linguaggio della politica, e della sua difficile sintonizzazione con quello degli imprenditori. Le imprese hanno imparato a conoscere e a criticare quelle variabili di contesto la cui regolazione spetta alla politica, tanto che parliamo del problema dell'accesso al credito, delle criticità delle condizioni di mercato, della burocrazia nemica, dell'eccessiva pressione fiscale, dell'ingessatura del mercato del lavoro, di normativa bizantina... L'infrastruttura che avrebbe dovuto aiutare, nel libero mercato, il raggiungimento del benessere, sembra invece che stia lavorando in direzione contraria, oppure con tempi di adeguamento al contesto del tutto inadeguati. Tempi che diventano drammatici se li riferiamo al contesto dell'Innovazione, che di per sé ha tempistiche strettissime.

La società è già 2.0, ad esempio, e ancora si parla di normare la condivisione delle informazioni sul web, addirittura vincolando e condannando le piattaforme e i provider a monte. Il tessuto produttivo italiano è in piena fase di de-industrializzazione e di riconversione al mondo dei Servizi, e il Governo incentiva l'acquisto di pompe, forni e macchinari degni di un'economia fordista. L'Europa viaggia ormai su fibra e ancora noi stiamo litigando sulla realizzazione del WiMax, mentre vengono tagliati i fondi per il broadband. Le imprese stanno avviando la rivoluzionaria conversione dei documenti da cartacei a digitali, ed è all'ordine del giorno una revisione del Codice dell'Amministrazione Digitale che potrebbe riportarci indietro di quasi due decenni.

Potremmo continuare per pagine e pagine, ma non lo voglio fare. In questa fase storica è più utile essere propositivi, partendo da iniziative concrete. Il Premio per l'Innovazione nei Servizi è una di queste e segue un preciso e caparbio disegno di modernizzazione che sta a cuore a Confcommercio - Imprese per l'Italia. Tanto che, appena un mese prima della Cerimonia di Premiazione, abbiamo voluto dare al mondo politico e al Ministro per l'Innovazione un segnale forte: grazie al lavoro della Commissione che presiedo e con il contributo di Assintel, abbiamo presentato il Manifesto per l'Innovazione, una road map che ci consente di riguadagnare terreno e riorganizzarci strutturalmente alla luce dell'Innovazione.

Intorno al Manifesto e al Tavolo di Lavoro che abbiamo aperto insieme al Ministro Brunetta intendiamo aggregare e coinvolgere i Ministeri, la PA, le altre associazioni e le imprese: perchè crediamo sia ancora possibile intervenire, crediamo che a chi parla con linguaggi superati si debba contrapporre il nuovo vocabolario, crediamo che il nostro Paese possa ri-partire solo se sia creato un nuovo contesto favorevole allo sviluppo. Ed infine crediamo che il cambiamento di paradigma al quale dobbiamo adeguarci, per avviare un nuovo e duraturo Rinascimento, si chiami Innovazione.

# Innovazione e Sviluppo

Gianfranco Ruta

Responsabile Area Politiche per lo Sviluppo  
di Confcommercio-Imprese per l'Italia

L'innovazione nei servizi costituisce, ormai da diversi anni, una delle principali linee di attività di CONFCOMMERCIO, sia in termini di studio del fenomeno che di proposta per le politiche di sviluppo.

Un impegno, in primo luogo, a carattere culturale, stante la forte tendenza a far coincidere l'innovazione con la tecnologia e la produzione di beni materiali.

Un tema, quello dell'innovazione, rispetto al quale la Confederazione si era già cimentata nel corso degli anni '90 ma con una prospettiva, per così dire, "tradizionale", relativa all'introduzione delle tecnologie ICT nel settore commerciale e turistico e con una visione tendente principalmente all'efficienza dei processi logistici ed al miglioramento dei meccanismi di gestione aziendale.

Nel corso degli anni 2004-2006 il tema dell'innovazione ha assunto, anche per la Confederazione, un significato più ampio ed articolato, andando a toccare progressivamente l'essenza stessa del modo di concepire i servizi, l'interazione con il cliente, il rapporto con la società ed il territorio.

Dalla tecnologia si è passati ad affrontare aspetti che in precedenza sembravano appartenere al mondo della sociologia, della psicologia, della creatività, del design e questo senza mai perdere di vista i

contenuti economici, i modelli di business, le problematiche organizzative e tecnologiche incontrate dalle aziende innovatrici.

Bisogna riconoscere che lo stimolo al cambiamento di prospettiva, almeno per quanto ci riguarda, è giunto dall'UE e dall'OCSE. Il fattore scatenante è stata la richiesta della Commissione europea di contributi utili alla revisione della disciplina comunitaria su Ricerca, Sviluppo ed Innovazione sulla quale si basano le politiche di intervento sia europee che nazionali e gli studi condotti dall'OCSE (e dalla stessa Commissione) in tema di innovazione nei servizi.

Ciò ha condotto la Confederazione, negli anni indicati, a sviluppare una nuova fase di studio atta ad argomentare le proprie posizioni e vedute, le quali sono state largamente riprese dalla disciplina comunitaria in tema di R&S&I (2006/C323/01) ed hanno trovato riflessi in molteplici programmi comunitari e regionali. Manca ancora, purtroppo, una iniziativa nazionale dedicata al tema dell'innovazione nei servizi, un Programma "Servizi 2020" che possa integrare il Programma Industria 2015.

Il Premio per l'Innovazione nei Servizi rappresenta, in tale prospettiva, un tassello della più generale strategia di Confcommercio tendente ad affermare un concetto apparentemente banale e pur non ancora del tutto compreso: l'innovazione riguarda qualsiasi tipologia di impresa, indipendentemente dal settore di attività in cui essa opera od alla sua dimensione.

Un concetto reso ancor più forte dall'evidente difficoltà di inquadrare come "industria" o "servizi" gran parte delle attività imprenditoriali e dove l'innovazione è sempre frutto di forti integrazioni tra aspetti materiali ed immateriali.

Capire l'innovazione, per citare una immagine del Prof. Enzo Rullani, richiede – infatti – prima di tutto "nuovi occhi", un modo diverso di guardare al mondo che cambia.



# PREMIO NAZIONALE PER L'INNOVAZIONE



**COTEC**

Il Premio Nazionale per l'Innovazione è una delle iniziative promosse dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri che nel 2008 ha previsto la Giornata Nazionale dell'Innovazione.

Il Premio è istituito su concessione del Presidente della Repubblica Italiana, presso la Fondazione Nazionale per l'Innovazione Tecnologica COTEC.

Il Premio 2010 è stato consegnato al Quirinale dal Presidente della Repubblica, Giorgio Napolitano, Martedì 8 giugno in occasione della Giornata Nazionale dell'Innovazione. Sono state premiate 28 esperienze d'innovazione. L'obiettivo del Premio è valorizzare e sostenere le migliori capacità innovative e creative di aziende, università, amministrazioni, enti o singoli ideatori, anche al fine di favorire la crescita della cultura dell'innovazione nel Paese. Il Premio consiste in un riconoscimento delle migliori esperienze d'innovazione, individuate tra quelle premiate nelle competizioni a carattere nazionale organizzate nei settori dell'industria e servizi, dell'università, della pubblica amministrazione e del terziario.

Gli aspetti organizzativi del Premio sono curati da un Comitato di Indirizzo presieduto da un rappresentante del Ministro per la PA e l'innovazione, cui partecipano rappresentanti del Ministro dello

sviluppo economico, del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca, dei soggetti organizzatori dei premi nazionali di categoria e della Fondazione per l'Innovazione Tecnologica COTEC.



8 Giugno 2010 · Cerimonia di Premiazione, in presenza del Capo dello Stato, Giorgio Napolitano, e del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione, Renato Brunetta.

Le competizioni settoriali alla base del Premio Nazionale per l'Innovazione sono le seguenti:

- **Settore Terziario**
- **Settore Industria e Servizi**
- **Settore Università**
- **Settore Pubblica Amministrazione**

# Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi nel Settore Terziario

Il "Premio nazionale per l'Innovazione nei Servizi" nel settore Terziario è organizzato da Confcommercio e prevede le seguenti categorie di Premi:

- Premio **"Innovazione nel Commercio"**,
- Premio **"Innovazione nel Turismo"**,
- Premio **"ICT & Service Design nei Servizi"**.

Il Premio è aperto alla partecipazione di tutte le imprese, con sede legale in Italia, con attività primaria nel settore del commercio, del turismo e dei servizi alle imprese o alla persona. Esso riguarda la proposta di idee, di modelli, di processi, di applicazioni tecnologiche, di modalità e luoghi di fruizione o di tecniche di progettazione innovative, applicate al settore del terziario.

La valutazione dei progetti avviene in due fasi:

- 1) una **pre-valutazione**, a cura del Comitato Tecnico Scientifico, composto da esperti indipendenti di comprovata esperienza nel campo dell'Innovazione nei Servizi. Il CTS ha il compito di stilare una prima graduatoria delle proposte progettuali da sottoporre successivamente alla Giuria del Premio.

*Nella pre-valutazione delle candidature sono privilegiate le proposte che rispondono maggiormente ai seguenti criteri generali di merito:*

- a) qualità dell'innovazione, replicabilità del modello, positive ricadute sulla filiera di appartenenza e sul contesto socio/ambientale, affidabilità e credibilità della proposta e del/dei proponente/i;*
  - b) innovazione e rilevanza strategica delle tecnologie ICT;*
  - c) innovatività delle metodologie di progettazione impiegate e loro coerenza con i principi del Service Design o del Service Science Management and Engineering.*
- 2) Una **valutazione finale**, curata dalla Giuria del Premio e composta da autorevoli rappresentanti del mondo imprenditoriale, istituzionale ed accademico che, tenuto conto dei criteri di valutazione sopra citati ed in piena autonomia, sceglie i vincitori nell'ambito di una rosa di finalisti selezionata, al termine della fase di pre-valutazione, dal Comitato Tecnico Scientifico.

Per l'edizione 2010 del Premio, il Presidente di Confcommercio, Carlo Sangalli, ha nominato il Prof. Enzo Rullani, il Dott. Andrea Granelli, il Dott. Fabrizio Valente, il Dott. Luigi Rubinelli e il Dott. Attilio Martinetti, membri autorevoli della Giuria, incaricati della valutazione finale dei progetti.

### **Prof. Enzo Rullani, *Presidente di Giuria***



Docente di economia della conoscenza presso la Venice International University, Venezia. Ha insegnato in varie università italiane ed è stato visiting scholar al Mit di Boston. E' presidente del centro Tedis della Venice International University e direttore delle attività di ricerca di Laboratorio Network. Tra i suoi temi di ricerca: l'economia della conoscenza, il rapporto localeglobale, l'impresa e le istituzioni nel passaggio dal fordismo e postfordismo, i distretti industriali e i sistemi locali, il terziario innovativo e i sentieri di sviluppo dell'economia italiana.

### **Dott. Andrea Granelli**



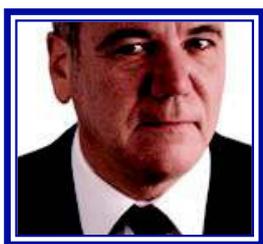
Andrea Granelli è presidente di Kanso, società di consulenza che si occupa di innovazione. Da diversi anni lavora su temi legati all'innovazione: è stato amministratore delegato di tin.it e dei laboratori di ricerca del Gruppo Telecom. È in molti comitati scientifici e in commissioni di valutazione e siede in diversi consigli di amministrazione. È inoltre direttore scientifico della scuola internazionale di design Domus Academy.

### **Dott. Fabrizio Valente**



Sociologo, specializzato a Parigi e a Londra. Dopo alcune precedenti esperienze in Università e società qualificate, nel 2001 fonda Kiki Lab, una società di consulenza, ricerca e formazione nel campo del Retail che opera come un laboratorio in cui competenze diverse sono al servizio dell'innovazione e dei risultati. Fabrizio Valente è inoltre socio fondatore della Business Alliance Ebeltoft - International Retail Experts, che raggruppa 18 società di ricerca e consulenza specializzate nel Retail, con sedi nei principali Paesi europei ed extra-europei e attività in tutto il mondo. Dal 2004 è Responsabile della Ricerca annuale su tendenze e innovazioni nel Retail, realizzata con i partner di Ebeltoft. Dal 2008 è l'unico italiano nella Giuria che assegna il Retail Innovation Award al World Retail Congress.

## Dott. Luigi Rubinelli



Luigi Rubinelli, 56 anni, laureato in lettere, giornalista. È direttore responsabile del mensile MARK UP che ha contribuito a fondare nel 1994. È stato: direttore responsabile di GDOWEEK e LARGO CONSUMO. Ha ricoperto la carica di direttore marketing del gruppo A&O- Selex. È stato consulente di GPF&Associati di Giampaolo Fabris. Ha insegnato marketing dei sistemi distributivi all'Università Cattolica di Milano. Collabora a Radio 24. Collabora come consulente con numerose aziende. Ha scritto: La strategia retail nella moda e nel lusso (Le leve strategiche del retail);. Retail di marca; MB: un'avventura non comune; Layout: i 50 negozi che sopravviveranno all'on line; La comunicazione d'impresa di GP Fabris (il retail); Hard discount.

## Dott. Attilio Martinetti



Attilio Martinetti, nato ad Alessandria nel 1954. Si laurea in Scienze politiche presso l'Università degli Studi di Pavia. Dopo un'esperienza al Centro Estero delle Camere di Commercio sia del Piemonte (1979-1983) che della Lombardia (1983-1991), dal 1991 è Direttore di Innovhub - Azienda speciale per l'innovazione della Camera di Commercio di Milano. Nell'ambito delle politiche della Camera di Commercio di Milano, le principali responsabilità ricoperte e le attività più significative realizzate nel corso degli anni più recenti riguardano: l'ideazione, progettazione e programmazione delle politiche camerali a supporto della competitività e dell'innovazione del sistema economico; l'individuazione e implementazione di metodologie innovative di indagine dell'offerta di servizi a supporto dell'innovazione; il coordinamento di campagne comunitarie di informazione e sensibilizzazione in tema di e-business. Dal marzo 2008 ha collaborato con il Commissario per la costituzione dell'Agenzia per la diffusione delle tecnologie per l'innovazione, di cui è stato Direttore Generale da marzo 2009 a giugno 2010. A partire dal 2008 riveste il ruolo di rappresentante della Camera di Commercio di Milano al Tavolo di lavoro sull'Accordo di Programma tra Comune di Milano e Politecnico di Milano per il polo scientifico sull'area Bovisa – Gasometri.

Il Presidente di Confcommercio, Carlo Sangalli, ha individuato nella persona dell'**Avv. Paolo Valerio De Vito**, l'advisor legale del Premio ed incaricato il **Dott. Paolo Zampetti** e **Dott. Giovanni Catalano**, dell'Area Politiche per lo Sviluppo di Confcommercio, di garantire assistenza tecnica nelle diverse fasi del Premio.

In merito alla composizione del Comitato Tecnico Scientifico del Premio, edizione 2010, il Presidente di Confcommercio ha nominato il **Prof. Roberto Bellini**, coordinatore del CTS ed individuato 4 altri esperti di Innovazione nelle imprese:

- **Dott. Maurizio Pio**  
*Consulente ASSINTEL – Associazione Nazionale delle imprese ICT*
- **Dott. Roberto Pone**  
*Consulente KANSO – Innovazione per l'uomo*
- **Dott.ssa Marilina Labia**  
*Dirigente Area Servizi Innovativi e Politiche per l'Innovazione presso l'Istituto Guglielmo Tagliacarne*
- **Dott.ssa Nicoletta Di Pasqua**  
*Funzionario Area Servizi Innovativi e Politiche per l'Innovazione presso l'Istituto Guglielmo Tagliacarne*

### **Prof. Roberto Bellini, Coordinatore CTS**



Presiede la Sezione AICA di Milano ed è responsabile del Cantiere dei Mestieri ICT, che sviluppa un portafoglio di servizi, mirati al miglioramento delle competenze e delle professionalità del settore ICT e basati sullo standard di riferimento EUCIP – European Certification of Informatics Professionals. Svolge da anni una intensa attività di ricerca e docenza (Politecnico di Milano) sui temi della Innovazione e delle relative Competenze digitali e di marketing; con la Fondazione Politecnico di Milano sviluppa in particolare analisi e modelli relativi al marketing di servizi/ prodotti erogati attraverso Reti Governate di imprese e organizzazioni pubbliche che operano nell'Economia di Filiera.

# Uno sguardo all'innovazione delle imprese in Italia

Roberto Bellini

Presidente AICA Milano e Coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico del Premio

## 1. Cosa si intende per Innovazione

Il Governo Italiano nel luglio 2003 in occasione del lancio del Piano per l'Innovazione, ne ha dato la seguente definizione: si intende per innovazione "il rinnovo e l'ampliamento della gamma dei prodotti e dei servizi nonché dei mercati ad essi associati; l'innovazione comprende inoltre l'attuazione di nuovi metodi di produzione, di approvvigionamento e di distribuzione; l'introduzione di mutamenti nella gestione, nella organizzazione e nelle condizioni di lavoro nonché nelle qualifiche dei lavoratori".

La definizione chiarisce che innovazione è cosa diversa da "invenzione": questa ultima è il risultato di una azione di ricerca e sviluppo, mentre l'innovazione è la eventuale applicazione della invenzione ai fini della generazione di un profitto da parte di una impresa. La sede della innovazione è infatti l'impresa o comunque una organizzazione in cui sia identificata una responsabilità di prodotto e le conseguenti attività di miglioramento dei normali indicatori di prestazioni relativi alla vendita di prodotti materiali e immateriali.

Dopo anni di distinzioni sulle differenze che intercorrono nella produzione ed erogazione di prodotti materiali rispetto a quelli immateriali (servizi), le più recenti elaborazioni mettono in luce che le componenti immateriali relative alla offerta anche di beni materiali sono diventate sempre più

importanti e nel contempo la standardizzazione delle attività di servizio è diventata più facile e meno costosa: questo processo di convergenza fra economia dei beni ed economia dei servizi costituisce (Politecnico di Milano) "un sintomo della evoluzione dei sistemi economici avanzati, che passano da una economia del servizio ad una economia basata su relazioni di servizio, che impiegano simultaneamente componenti tecniche (materiali e immateriali) e competenze (interne ed esterne all'impresa) utilizzate per soddisfare un bisogno del consumatore o del cittadino".

Questa prospettiva stimola ed estende la definizione stessa di servizio a qualunque tipologia di offerta che diviene oggetto di scambio" (Valdani 2009); in funzione del livello di "intimità" fra cliente/utente e fornitore che viene raggiunto nel corso della erogazione del servizio, si generano fenomeni sia di co-progettazione e co-produzione del servizio che di co-creazione del valore percepito.

Constatiamo infine che l'innovazione si produce non solo sia nelle imprese manifatturiere (prodotti e beni materiali) che in quelle di servizio (prodotti e beni immateriali), ma anche nelle micro imprese (a partire dalla impresa fatta da una sola persona) e nelle mega imprese multinazionali con decine di migliaia di dipendenti. In tutti i casi l'innovazione può essere considerata come "una qualsiasi nuova combinazione di risorse materiali e immateriali basate sulle conoscenze e competenze degli individui che li producono e di cui creano il valore. Le imprese più creative, attraverso la co-creazione e/o la co-progettazione con il cliente finale, generano un più alto valore per il cliente che questi riconosce pagando un prezzo più alto rispetto ad una offerta standard, uguale per tutti.

## **2. Le condizioni che favoriscono e guidano la generazione di innovazione**

Sembra, nel passato, che l'innovazione si sia sviluppata in modo casuale là dove si siano determinate particolari condizioni per la sua generazione: un inventore geniale o un imprenditore particolarmente avanzato, abbondanza di investimenti o risorse organizzative particolarmente rilevanti, possibilità di accedere a conoscenze e competenze rare: se mai sia stato vero nel passato oggi si ritiene invece che l'innovazione si possa sviluppare intenzionalmente, seguendo un modello sistemico replicabile, nel quale l'innovazione nasce da complesse interazioni fra i singoli, le imprese e il loro ambiente competitivo.

Abbiamo imparato dall'analisi delle innovazioni di successo, che hanno cioè prodotto profitto aggiuntivo rispetto a prodotti, processi, tecnologie e competenze stabilizzati, che queste:

- riguardano prodotti relativamente nuovi rispetto al mercato: il prodotto "troppo nuovo" rischia l'insuccesso perché le sue nuove funzionalità non sono immediatamente comprese dalla clientela;
- sono basate su tecnologie provate e testate: anche le "troppo nuove tecnologie" rischiano di non avere quel successo di business atteso perché orientate a risolvere un problema non bene identificato;

- permettono di risparmiare sui costi di produzione e distribuzione ma possono fare risparmiare denaro anche ai clienti a parità di funzioni d'uso e qualità del prodotto;
- soddisfano meglio bisogni anche latenti del cliente, soprattutto se supportano anche pratiche d'uso esistenti.

A seguito di queste riflessioni, proponiamo di introdurre il concetto che l'innovazione sia connotata ad una impresa che voglia restare sul mercato in condizioni competitive e che quindi TUTTE le imprese possano/debbero innovarsi sia in termini di offerta di prodotti/servizi che in termini di macchina organizzativa che li produce e li eroga.

Nell'ambito del Premio Innovazione di Confcommercio i progetti di innovazione candidati vengono analizzati e valutati indipendentemente dal settore di provenienza: dal commercio (di beni materiali e immateriali), da quello del turismo, da quello dei servizi in generale, dal settore del digitale: in una parola, progetti proposti e generati nell'ambito di imprese della Economia dei Servizi.

E per quanto indicato, è proprio nella Economia dei Servizi che l'innovazione assumerà un ruolo trainante: essa è basata sulla conoscenza (Rullani), il cui massimo valore si ottiene "dal suo ri-uso con fini di volta in volta diversi e i cui costi sono bassi o trascurabili; inoltre la conoscenza è moltiplicabile, nel senso che il suo uso può essere propagato in bacini di impiego molto ampi e durevoli, ma è anche condivisibile e non divisibile, nel senso che la sua produzione e propagazione non può essere affidata a meccanismi anonimi del mercato ma richiede la costruzione di un sistema di regole socialmente condivise; la conoscenza infine non è soltanto un mezzo, ma è una risorsa auto-generativa, nel senso che la sua produzione e il suo uso cambiano i fini, sviluppano identità, creano legami modificando il mondo in cui si opera".

### **3. Come valutare l'innovazione**

In base alle definizioni sopra riportate, la valutazione di un progetto di innovazione deve essere fatta tenendo presenti i seguenti aspetti:

- Ogni innovazione effettiva è la risultante degli investimenti in nuova offerta, nuovi processi e acquisizioni realizzata da un adeguato mix di risorse allocate, fra cui determinanti le risorse umane portatrici di competenze innovative; l'innovazione effettiva è data comunque, se implementata nell'ambito della stessa organizzazione, dagli sforzi di realizzazione della strategia di innovazione intenzionale e deliberata rispetto alle condizioni poste dalla strategia latente (quindi anche non esplicitata);
- ogni azienda da forma ad una specifica macchina organizzativa, in cui le risorse umane che ci lavorano e che contribuiscono alla produzione e commercializzazione dei prodotti/servizi erogati al

mercato sono uniche e unica è la combinazione delle loro competenze con quella dell'imprenditore che li guida.

- Ogni macchina organizzativa produce e commercializza una specifica gamma di offerte di servizio e "impara" ad erogare quella tipologia e solo quella in funzione del gradimento che i servizi erogati trovano sul mercato e del prezzo che riescono a spuntare in base alla loro qualità, al valore generato per il cliente e alla concorrenza; la interazione servizio-cliente costituisce il più forte legame fra la macchina organizzativa e il mercato che compra e usa i servizi erogati. Rimane essenziale che ogni innovazione di business sia guidata da una fonte ben identificata del margine di profitto.
- In ognuna di queste macchine organizzative l'intelligenza tecnica che si è sedimentata nel corso del tempo si combina con l'intelligenza fluida dei lavoratori addetti e dell'imprenditore; più la macchina organizzativa che ne emerge è stabilizzata nel tempo, più importante diventa l'impegno necessario per renderla permeabile agli stimoli di cambiamento e quindi modificabile in funzione delle nuove esigenze di tutti gli stakeholders, a partire dai clienti.

### **Cosa abbiamo imparato sulla innovazione delle imprese in Italia**

Confcommercio lavora sul Premio Innovazione da un paio di anni; di seguito qualche osservazione su quanto emerso fin'ora dall'esperienza fatta.

L'innovazione in Italia c'è, ma bisogna andarla a scoprire: dobbiamo essere capaci di identificare ogni "granello" di innovazione, sapendolo poi inquadrare e categorizzare per renderlo visibile e valorizzarlo.

L'innovazione nei servizi in particolare si esprime non solo attraverso le componenti digitali ma anche attraverso i nuovi format emergenti sia presso le imprese commerciali che quelle del turismo e dei servizi professionali e per le imprese.

Tre sono gli aspetti cruciali su cui bisogna lavorare ancora molto :

- La consapevolezza della importanza della innovazione: spesso gli imprenditori non si rendono conto che l'innovazione è sempre possibile comunque nella impresa di cui sono titolari, qualunque sia il settore in cui opera o la sua dimensione
- L'innovazione in una impresa è tanto più "potente" quanto più si inserisce nella filiera settoriale e/o territoriale (cioè la rete di imprese) di cui l'impresa fa parte per dirigere il prodotto-servizio verso il mercato; questo significa che è estremamente importante anche l'innovazione delle imprese specializzate nella produzione di componenti che poi contribuiscono alla configurazione del prodotto-servizio acquistato dal consumatore-cittadino finale

- L'innovazione deve poter essere misurata: abbiamo bisogno di modelli e metriche che permettano di verificare prima della realizzazione se una innovazione di prodotto o di tipo gestionale può dare i risultati auspicati e comunque di poter confrontare più opzioni per selezionare quella più adeguata rispetto al miglioramento della competitività dell'impresa che innova.

La disponibilità delle risorse finanziarie e del portafoglio di competenze necessarie costituiscono naturalmente dei vincoli da soddisfare, ma in presenza comunque di un progetto di innovazione consistente sia per la generazione di valore per l'impresa che per la generazione di valore per i suoi clienti.

# Giornata di Premiazione in Confcommercio-Imprese per l'Italia

In occasione della Giornata dell'Innovazione, Confcommercio – Imprese per l'Italia ha organizzato un Convegno durante il quale, grazie all'intervento di esperti, si è dibattuto e approfondito autorevolmente il tema dell'innovazione nelle imprese del settore Terziario.





Coordinati dal Presidente di Assintel, **Giorgio Rapari**, sono intervenuti i membri della Giuria, **Enzo Rullani**, **Luigi Rubinelli** e **Andrea Granelli**, il coordinatore del Comitato Tecnico Scientifico, **Roberto Bellini**, il Direttore dell'Istituto G. Tagliacarne, **Alfonso Feleppa**, il Direttore Generale della Fondazione COTEC, **Claudio Roveda**, ed il Direttore dell'Area Politiche per lo Sviluppo di Confcommercio, **Gianfranco Ruta**.





Nel pomeriggio il Presidente di Confcommercio, **Carlo Sangalli**, ha consegnato le **Targhe di Onorificenza** alle imprese i cui progetti si sono distinti per le caratteristiche particolarmente innovative sul piano dell'originalità e della creatività.

8 Giugno 2010

*Sala Orlando*



**CONFCOMMERCIO**  
IMPRESE PER L'ITALIA

# Menzioni di Merito del Premio Nazionale per l'Innovazione nei Servizi

## Categoria **Innovazione nel Commercio**

- C.C.N. Consorzio Sassari in Centro
- Interdis S.cons.p.a.
- Mediamarket Spa
- Sette Srl

## Categoria **Innovazione nel Turismo**

- Apice Srl
- Plasboo Srl

## Categoria **ICT & Service Design, per l'ICT**

- Telecom Italia Spa
- Wlab Srl
- DS Group Spa

## Categoria **ICT & Service Design, per il Service Design**

- Librerie.Coop Spa
- Limoni Spa
- Total Tool Srl

# Considerazioni finali: Innovare nei servizi per un nuovo modello italiano di sviluppo

Roberto Pone

Consulente e project manager presso Kanso<sup>1</sup>

Immaginare nuovi percorsi di sviluppo per il sistema italiano è possibile a patto di cominciare col scrollarsi di dosso alcuni luoghi comuni radicati nel pensiero politico, nella comunicazione mediatica e purtroppo all'interno dello stesso mondo imprenditoriale. Il primo pesante stereotipo recita "l'innovazione si fa nell'industria" e considera i servizi in qualche modo ancillari al mondo della produzione; nel peggiore dei casi i servizi vengono assimilati a residualità economiche di chi non si è dimostrato capace di creare prodotti tangibili.

Niente di più lontano dal vero. L'evoluzione di sistemi economici assegna oggi ai servizi un ruolo differente, grazie a nuovi significati e funzioni attribuiti alla componente immateriale. La cosiddetta "economia dei servizi" avanza inesorabilmente e questo cambiamento è testimoniato dalle statistiche del PIL di cui il settore terziario rappresenta quasi il 70% assorbendo più occupati di quanto non facciano industria e agricoltura sommate assieme. Oggi la parola servizi si associa a quella di modernizzazione, produttività e valore in precedenza considerati esclusivamente legati a quanto accadeva nella fabbrica. La dimensione immateriale, polisensoriale, simbolica ed esperienziale rappresentano componenti fondamentali dei processi di consumo - come testimoniato con chiarezza da molti studi recenti di sociologia dei consumi - e si presentano come vero e proprio *core asset* di un'azienda, la motivazione

---

<sup>1</sup> Società di consulenza focalizzata sui temi dell'innovazione e della customer experience.

per incrementare il prezzo di un prodotto che, pur rimanendo fondamentale, tende a diventare un catalizzatore, cioè l'occasione per offrire un servizio.

L'idea vincente per competere nel XXI secolo sarà infatti combinare il mondo manifatturiero con quello del valore, dell'interazione (anche digitale), dei significati e delle esperienze su cui si fondano i servizi più innovativi. Ad esempio il successo nel settore della musica ottenuto da Apple non è limitato all'oggetto iPod o alla tecnologia di *digital audio encoding* proposta ma ha richiesto una progettazione contemporanea ed integrata della parte prodotto e della parte servizio su web (iTunes) - offrendo agli utenti l'esperienza unica di scoprire e "saggiare" nuovi brani, comprarli e "produrre" la propria musica personale - oltre che naturalmente dei "negozi-non negozi" Apple Store che diventano non più luoghi di acquisto ma spazi per la costruzione comunitaria e il rafforzamento identitario del marchio.

L'Italia, nonostante tutto ciò, non è ancora entrata nel *mainstream* dell'innovazione nei servizi e non presenta un chiaro allineamento strategico in questa direzione né nella policy né nei sistemi di incentivi e di aiuti di Stato – particolarmente strategici oggi – che continuano a finanziare l'innovazione di prodotto e non quella di servizio. Il primo caso di inversione di tendenza è l'iniziativa lanciata da Ministero per lo Sviluppo Economico Industria 2015 che, nonostante il suo nome, spinge e finanzia progetti con – soprattutto nel settore della mobilità e del Patrimonio Culturale e turismo – alto contenuto di servizi. Ciò è in parte dovuto anche alla applicazione di modelli interpretativi e di misurazione della performance dei servizi e delle loro modalità di innovazione riduttivi che hanno contribuito a sottostimarne il livello di innovazione. Molti degli indicatori disponibili (spese in R&S, numero dei brevetti registrati, ...) sono stati disegnati primariamente per misurare il fenomeno dell'innovazione tecnica nel settore manifatturiero mentre l'innovazione nei servizi si rivela diffusa e multilocalizzata dove la novità dei significati, del contesto, dei linguaggi e delle interfacce sono altrettanto rilevanti di quelle associate alla funzionalità e tecnologia.

Inoltre viene ancora prestata scarsa attenzione alle metodologie di progettazione innovative dei servizi quali il *service design* e il *service science management and engineering* che rappresentano al contrario le massime espressioni delle nuove direttrici di innovazione del settore terziario. Solo recentemente sono nate iniziative specifiche come la creazione all'interno del Politecnico di Milano del centro di competenza sul Design dei Servizi (DES). È infatti indispensabile per un loro concreto utilizzo creare - anche attraverso l'attivazione di specifiche iniziative formative - profili di competenze, sensibilità e naturalmente metodologie e strumenti in grado di costruire un ponte tra le diverse funzioni aziendali, di innescare processi di trasferimento e conoscenza, di interagire con il cliente e i suoi bisogni e di dare senso e significato ai nuovi servizi (*de + signare*) rafforzando la competitività delle imprese sul mercato.

La lodevole iniziativa promossa da Confcommercio di organizzare il "Premio per l'Innovazione nei Servizi", quest'anno alla sua seconda edizione, rappresenta dunque una chiara inversione di rotta e un segnale di crescente attenzione verso un settore in grado di promuovere nuovi modelli innovativi e

soprattutto crescita per l'Italia. L'importanza di questa iniziativa non dipende solo dal suo ribadire in maniera chiara la centralità dell'innovazione anche nel settore dei servizi, un'area che potrà assumere un ruolo di primo piano per il rafforzamento dell'economia nazionale in particolar modo nella difficile congiuntura internazionale attualmente in atto, ma anche perché consente il censimento di aziende e professionisti che stanno investendo – con risultati visibili – in questo ambito. Questo elenco potrebbe trasformarsi in futuro in un vero e proprio *"Club degli Innovatori nei servizi"* e diventare punto di riferimento per l'attivazione di iniziative strategiche sul territorio identificando un nucleo trainante di soggetti che più e prima degli altri possano avanzare e tracciare il solco da imitare verso un nuovo modello di crescita del Paese.