

Prefazione

di Uday S. Karmarkar¹

Tutte le maggiori economie nel mondo sono dominate dai settori appartenenti alla categoria dei servizi in termini di incidenza sul Prodotto Interno Lordo (PIL). Persino in paesi che comunemente si pensa dipendano dall'agricoltura, come l'India e l'Indonesia, il settore dei servizi rappresenta una percentuale notevole del PIL. Nelle economie avanzate la sua incidenza è di solito superiore al 65 per cento e si può immaginare una crescita fino all'80 per cento. In alcuni paesi, come gli Stati Uniti e la Gran Bretagna, questa soglia è già stata abbondantemente superata. In termini di ricchezza generata, si può quindi sostenere che l'economia nel mondo sia prevalentemente un'economia di servizi. Ovviamente non si deve cadere nella trappola di immaginare la fine dei prodotti: il commercio, che genera una parte notevole della ricchezza associata ai servizi, si alimenta di prodotti. Purtroppo, però, la ricchezza generata dalla produzione industriale è decisamente inferiore a quella generata dal commercio e dalla distribuzione dei suoi output.

La situazione occupazionale dei paesi sviluppati riflette la stessa dinamica del PIL. I servizi, infatti, generano occupazione e lavoro e costituiscono la porzione maggiore del totale nazionale delle retribuzioni da lavoro. Ancora una volta, questa situazione si riproduce in alcuni paesi in via di sviluppo, come India e Indonesia, e contribuisce a creare un forte squilibrio sociale, con una quota significativa della popolazione occupata

¹ Docente di Technology and Strategy presso la UCLA Anderson School of Management (California), autore di numerose pubblicazioni e tra i più prolifici studiosi di Operations Management, è considerato uno dei guru della service industrialization. Collabora da oltre cinque anni con la SDA Bocconi School of Management e in particolare con la Unit Produzione e Tecnologia.

nell'agricoltura a salari estremamente bassi e una quota minoritaria che dà origine e si appropria di larga parte della ricchezza nazionale.

Le ragioni di una tale crescita dei servizi nell'economia mondiale risiede principalmente nella dinamica della produttività. In breve, la maggiore produttività dei settori manifatturieri ha determinato, paradossalmente, la contrazione del valore delle produzioni, la riduzione dell'occupazione e l'abbassamento delle retribuzioni. D'altra parte, la minore produttività dei servizi spiega la loro crescita in termini di valore economico, così come la maggiore occupazione generata e l'incidenza sulle retribuzioni totali. Questo meccanismo ha, in anni recenti, guidato la tendenza alla crescita dei servizi in tutte le principali economie.

Parallelamente alla crescita dei servizi come aggregato, si è verificata ovviamente una crescita di molti settori specifici, tra cui i servizi finanziari, l'ospitalità e il tempo libero, l'intrattenimento e i media, la sanità, i servizi professionali, le telecomunicazioni e i servizi online. Al tempo stesso non si possono trascurare i servizi pubblici e l'occupazione da essi generata. La crescita non è solo quantitativa, ma anche qualitativa: la varietà dell'offerta dei servizi è in continuo sviluppo e in generale l'offerta di servizi, specie all'utente finale, continua a evolvere.

Negli anni più recenti, la pervasività crescente delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha determinato una nuova fase nell'evoluzione dei servizi. A livello economico aggregato, l'importanza dei servizi «information intensive» è aumentata in termini di incidenza sul valore aggiunto. Nei paesi avanzati, l'incidenza sul PIL dei servizi di natura informativa ha registrato un sostanziale incremento nelle ultime tre decadi. Negli Stati Uniti il valore si attesta oggi intorno al 60 per cento del PIL; lo stesso valore si registra in Corea del Sud e un trend assimilabile è stato osservato dagli autori di questo libro per quanto attiene all'Italia. La stessa tendenza è confermata anche per la dinamica dell'occupazione: il numero di posti di lavoro nelle aziende dei servizi information intensive negli Stati Uniti supera ormai ampiamente quello degli occupati nei servizi tradizionali già dal 2004. Tale cambiamento sembra essere ormai stabilizzato. Inoltre, non sorprende osservare che il salario medio degli occupati nei servizi di natura informativa supera del 40 per cento la media dei salari degli occupati nei servizi tradizionali.

L'impatto delle nuove tecnologie sull'economia in generale, sui singoli settori, sulle aziende e sulle professioni è molto profondo e diffuso. È possibile sostenere che stiamo assistendo a un cambiamento epocale nel

settore dei servizi nel suo complesso: questa fase, che può essere definita «industrializzazione dei servizi», ricorda per diversi aspetti la rivoluzione industriale che intorno alla metà del XIX secolo ha trasformato il settore manifatturiero. Il percorso dell'industrializzazione ha caratteristiche peculiari per l'economia e per gli specifici settori. In primo luogo, le conseguenze più significative si osservano nei servizi di natura informativa – come detto – e nella gestione dell'informazione di tutti i settori, le organizzazioni e le attività. Per esempio, i servizi di distribuzione di contenuti, come la musica, si stanno trasformando rapidamente, così come i servizi basati sulle transazioni finanziarie quali il retail banking, settore indagato anche in questo libro. Allo stesso modo, sta mutando il retailing in genere: la ricerca, il confronto e l'emissione dell'ordine subiscono i cambiamenti indotti dall'e-commerce, mentre la consegna del bene rimane inevitabilmente un processo fisico-tecnico.

Molte professioni sono influenzate dal fenomeno dell'industrializzazione dei servizi e nuove professionalità si stanno ancora delineando grazie alle nuove tecnologie. Gli effetti delle tecnologie sui servizi hanno pervaso le stesse «fabbriche di servizi» e la logistica. L'industrializzazione delle operazioni di back-office, come per esempio l'elaborazione delle transazioni finanziarie, è cominciata già negli anni Ottanta. Un passaggio cruciale e più recente è consistito nello sviluppo delle connessioni tra la fabbrica di servizi e le dorsali della comunicazione e della trasmissione delle informazioni. Lo sviluppo dei protocolli TCP/IP, del web e delle reti di comunicazione basate sulla trasmissione di pacchetti di dati ha consentito di superare i vincoli storici della logistica dell'informazione.

Tuttavia, l'industrializzazione dei servizi – come viene opportunamente chiarito in questo testo – è un fenomeno che va ben oltre la sola dimensione tecnologica. È soprattutto una grande rivoluzione nelle prassi di gestione delle «operations» dei servizi, che spaziano dall'automazione dei processi alle politiche di outsourcing, al ridisegno dei processi fino al coinvolgimento del cliente come fattore produttivo attraverso il self-service. Alcune prassi dipendono direttamente dall'adozione delle nuove tecnologie (per esempio, l'automazione); altre sono abilitate e facilitate dalle tecnologie (per esempio, l'offshoring); molte altre, però, avrebbero potuto essere implementate anche in assenza di cambiamenti del paradigma tecnologico (per esempio, il re-engineering dei processi). In questi casi, l'industrializzazione dei servizi mostra più chiaramente la sua vera natura, che si fonda sulla mutata prospettiva manageriale di chi gestisce le operazioni oggi rispetto al passato.

Come dimostra la ricerca svolta da Enzo Baglieri ed Elena Zambolin, a cui ho avuto il piacere di contribuire, l'industrializzazione dei servizi è in primo luogo la conseguenza di una diversa e accresciuta maturità delle competenze di management delle operations, spesso determinata dal travaso di conoscenze e skill dal mondo manifatturiero al mondo dei servizi.

Apparentemente, l'industrializzazione dei servizi si propone di migliorare l'efficienza dei processi di produzione di queste aziende e le trasforma in «fabbriche». Tale relazione è forte quando si osservano gli impatti dell'industrializzazione sui processi di back-office, ma diventa più labile nelle azioni riguardanti il front-office, che richiede anche un ruolo decisamente attivo del cliente. Una direzione opposta e poco investigata dell'industrializzazione, che potrebbe meglio adeguarsi alle caratteristiche del front-office, consiste nell'enfatizzare non l'efficienza, bensì il valore esperienziale di queste fasi. Si potrebbero quindi individuare, come sostengono anche Baglieri e Zambolin, due paradigmi opposti: la «fabbrica» e il «teatro». Il «teatro» richiede che si progetti l'esperienza in modo appropriato, si coopti il cliente nel processo, si realizzi una «sceneggiatura» della teatralità della produzione del servizio. Entrambe le direzioni del miglioramento sono rilevanti e spesso visibili in molti servizi. Entrambe possono generare vantaggio competitivo. Alcune domande tuttavia sorgono immediate. I due paradigmi sono inconciliabili nella stessa impresa o possono convivere? Esistono settori in cui un paradigma è più opportuno dell'altro? Si possono osservare tendenze comuni all'interno dello stesso settore? Quali sono i fattori che possono spiegare queste tendenze? Gli autori si interrogano proprio su questi temi. Innanzitutto forniscono una distinzione molto accurata tra i due paradigmi, che in quest'opera per la prima volta vengono identificati secondo una prospettiva disciplinare tipica dell'Operations Management. Si propongono, poi, di definire quali condizioni suggeriscano l'adozione della strategia della fabbrica o quella alternativa del teatro. Infine, e con una certa ambizione, si prefiggono di capire se i fenomeni in atto conducano le aziende dei servizi verso «l'industrializzazione del teatro» o «la teatralizzazione della fabbrica».

Il percorso che li guida alle risposte e alle suggestioni di cui questo libro è ricco si presenta articolato e denso di esemplificazioni e casi aziendali, che certamente aiutano a tracciare una strada per i ricercatori e a orientare i manager nella delicata scelta tra «fabbrica» e «teatro».