

Dalla produzione ai servizi: l'economia come incontro

**Congresso nazionale FARE
Firenze, 24-25 ottobre 2019**

**Giorgio Vittadini
Presidente Fondazione per la Sussidiarietà**

1. Pensiero economico: i servizi come cosa negativa

“Il lavoro di alcuni tra i più rispettabili ordini della società è, come quello dei domestici, improduttivo di qualunque valore e non si fissa o si realizza in una struttura permanente; o bene vendibile, che duri dopo che quel lavoro è finito e per il quale può essere procurata, in seguito, una equa quantità di lavoro.

Il sovrano, per esempio, con tutti gli ufficiali, sia di giustizia, sia di guerra che sono al suo servizio, l'intero esercito e la marina, **sono tutti lavoratori improduttivi**. Sono servitori del pubblico e sono mantenuti da una parte della produzione industriale annua dell'industria di altre persone.

Il loro servizio, per quanto onorevole, per quanto utile o per quanto necessario a qualsiasi livello, non produce niente per cui possa poi essere prodotto un servizio quantitativamente equivalente... Nella stessa categoria devono essere inserite alcune tra le più solenni, le più importanti e più frivole professioni: ecclesiastici, avvocati, fisici, letterati di ogni tipo; attori, buffoni, musicisti, cantanti d'opera, ballerini d'opera ecc.... Allo stesso modo della declamazione dell'attore, dell'arringa dell'oratore o del brano del musicista, **il lavoro di tutti loro si esaurisce nell'istante stesso in cui viene prodotto”**.

(Adam Smith, 1776, La ricchezza delle nazioni)

2. Un pregiudizio che dura anche oggi

“La deindustrializzazione prematura non è una buona notizia per le nazioni in via di sviluppo. Blocca la strada principale della rapida convergenza economica nelle attività a basso reddito”.

(Dani Rodrik, Deindustrializzazione prematura, in Journal Economic Growth, 2016).

La crescita economica è nel valore generato dalla produzione di beni. I servizi sono una cosa negativa

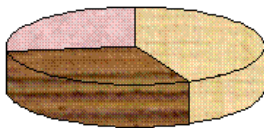
Un marketing funzionante e l'intervento della giusta politica economica sono sufficienti per la crescita e il welfare

L'homo economicus è sufficiente a spiegare la crescita economica e il welfare

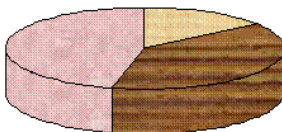
3. Verso il dominio mondiale dei servizi

**Un fatto: l'economia sta andando verso il dominio mondiale dei servizi:
meno agricoltura, meno attività manifatturiera**

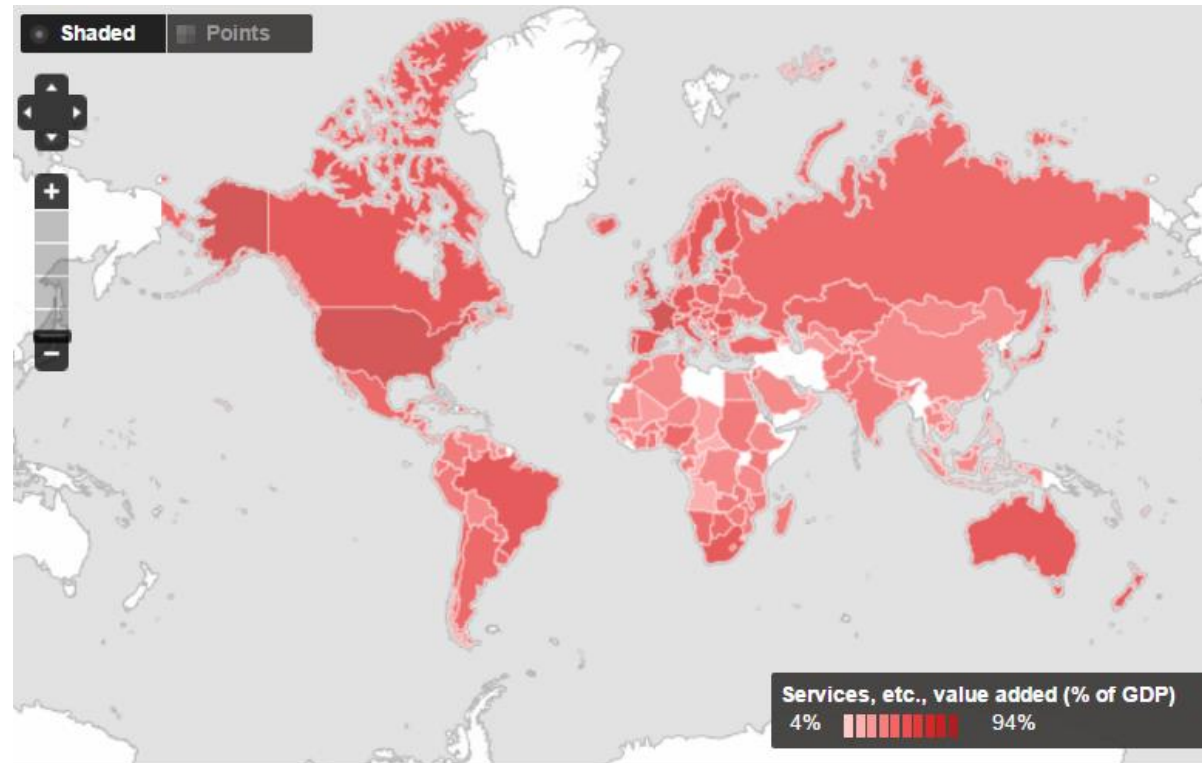
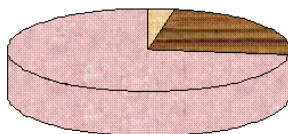
1870 -
Agricoltura



1960 -
Industria



2017-
Servizi



Spagna: 74% di valore aggiunto e 75% di occupazione
Molti paesi sviluppati: > 80%

3. Verso il dominio mondiale dei servizi

- I servizi sono sempre più produttivi, innovativi, commerciabili
- Servizi richiesti per l'industria
- Innovazione, creazione, adesione e assorbimento sono possibili grazie ai servizi
- Il valore economico è legato maggiormente all'esperienza di servizio che non a un prodotto, puramente strumentale
- Passaggio a un tipo di economia con maggior spazio per il protagonismo umano nella crescita economica
- La nuova economia dell'esperienza fornisce un contesto per comprendere meglio il protagonismo degli individui e della società nell'odierna economia

4. Il passaggio all'odierna esperienza dei servizi. Esempi

4a. Il lavoro dei servizi automobilistici

La transizione riguarda:

- Maggior tecnologia, motori migliori, maggiori connettività, sicurezza, design e guida assistita
- Maggior personalizzazione verso una migliore esperienza di servizio (Ti piace guidare?)
- Maggiori necessità per gli utenti: questioni ambientali, sicurezza, problemi sociali
- Godere di un servizio vs. acquistare un bene: noleggio e leasing
- Maggior valore nei servizi che nel possesso di un bene in se stesso
- Maggiori necessità di relazione (noleggio-leasing nelle relazioni di fiducia)

4. Il passaggio all'odierna esperienza dei servizi. Esempi

4a. Il lavoro dei servizi automobilistici

Il lavoro di un concessionario si è evoluto:

- Analogie: analisi di caratteristiche e costi
- Differenze: si è passati dal vendere un'auto al vendere un servizio stabile e duraturo: sono necessarie nuove abilità e competenze.

Le truffe sono più complicate (maggior accesso alle informazioni per i clienti: il 90% utilizza 7-8 piattaforme online)

Vendere un servizio significa vendere un po' di se stessi, è richiesto maggior impegno.

4. Il passaggio all'odierna esperienza di servizio. Esempi

4b. Sanità

Da servizio unilaterale (medico-paziente) vs sanità come processo interattivo

Esempio di diabete II nel Regno unito

- La rete dell'innovazione pubblico-privato non funzionava
- Ha cominciato a funzionare con l'inclusione, con un ruolo da protagonista centrale, del terzo settore

Esempio di integrazione di industrie creative nel settore dei servizi sanitari

5. Caratteristiche servizi

5a. Economia dell'esperienza: incontro e relazione umana

1. Definizione di esperienza

Doppio significato tedesco di esperienza

- Erlebings: espressivo, edonistico, divertimento
- Erfahrung: **imparare dalle cose e dagli altri**

2. Comprensione individuale dell'esperienza vs relazione

**Le interazioni possono essere non solo collaborative del proprio interesse (profitto),
ma anche di quello di altri**

Michael Tomasello (Max Planck Institute for Evolutionary Anthropology)

5. Caratteristiche servizi

5a. Economia dell'esperienza: incontro e relazione umana

Incontro di servizio come contrattazione con il cliente vs

Incontro di servizio come incontro di bisogni e relazione umana entro un'esperienza (*nuovo*)

Esempio di un bar Starbucks: 5 \$, 1 \$ di costo, 4 \$ di esperienza. Il valore è collegato all'esperienza.

5. Caratteristiche servizi

5a. Economia dell'esperienza: incontro e relazione umana

The Service Encounter Triad



5. Caratteristiche servizi

5a. Economia dell'esperienza: incontro e relazione umana

- Dialogo nei trasporti e nel turismo
- Shopping, cultura ed esperienze nel tempo libero collettivi invece che individuali
- E-government per la trasformazione digitale per la nuova amministrazione pubblica
- Innovazione del business attraverso nuove attività di CSR
- Soluzioni del business contro la povertà
- Innovazione tecnologica inclusiva di innovazioni sociali
- Finanziamento collettivo aperto
- Sport e attività culturali collettive
- Social networking aperto

5. Caratteristiche servizi

5a. Economia dell'esperienza: incontro e relazione umana. Esempio Istruzione

Categorie	Esempi
Esperienze di connettività	Seguire l'apprendimento standard (essere parte di un'esperienza comune) vs istruzione personalizzata
Esperienze di autoconsapevolezza	Sviluppo del carattere: promozioni di competenze e talenti propri (es. esperienze relative ad adempimenti artistici, musicali o sportivi)
Esperienze di fiducia	Comunità che apprende: scuola inclusiva e comprensiva (esperienza di inclusione) Tutoraggio (esperienza insegnante-allievo)
Esperienze di libertà	Scelta della scuola e autonomia nell'amministrazione e nell'insegnamento (esperienza di flessibilità) Allineamento con esperienze di valori propri Istruzione a casa (esperienze derivanti da nuovi equilibri tra scolarizzazione e apprendimento domestico)

5. Caratteristiche servizi

5a. Economia dell'esperienza: incontro e relazione umana. Esempi

Prestito Banca Mondiale in Kazakhstan

- Questione posta da un cliente musulmano su un pranzo di lavoro: per poter fare affari devo sapere cosa ti interessa veramente nella vita
- Parlare degli interessi privati nella vita è inerente al lavoro?
- Fiducia e libertà nelle attività bancarie
- Connettività e autoconsapevolezza: l'importanza di imparare le lezioni
- Crescita personale e sociale

5. Caratteristiche servizi

5a. Economia dell'esperienza: incontro e relazione umana. Esempi

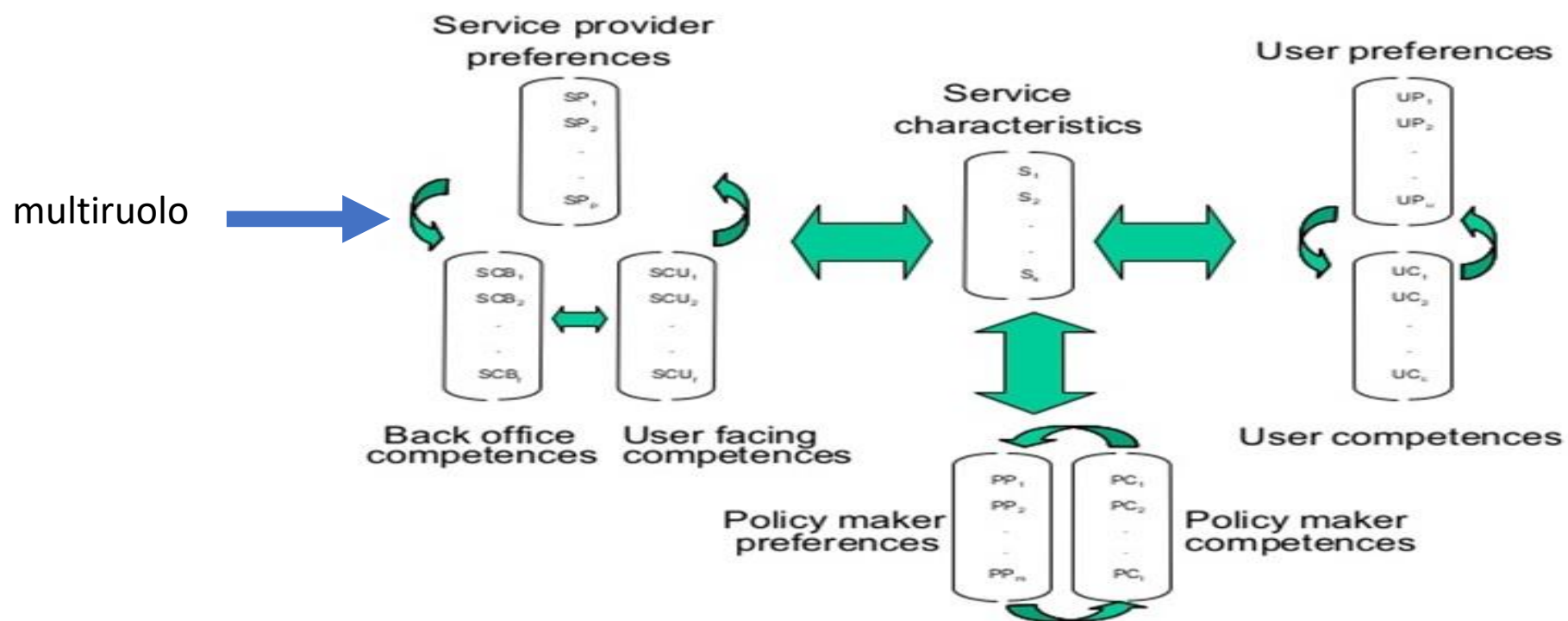
Incontro tra persone in Sud Africa

- L'esperienza in Sud Africa: il protagonista è stato valutato nel senso positivo per essere disoccupato da alcuni anni perché aveva ancora voglia di fare. Si è così avviato a nuova imprenditorialità
- L'uomo che ha valutato il disoccupato è sempre stato grato perché la sua vita era un miracolo perché ha saputo che sua madre era stata in dubbio di abortire invece di farlo nascere

5. Caratteristiche servizi

5b. Nell'economia dei servizi la chiave sono le co-produzioni

Innovazione dei servizi: una produzione ad agenti multipli (Gallouj 2002 dopo Saviotti e Metcalfe)



Contesto ad agenti multipli di co-evoluzione delle caratteristiche,
delle competenze e delle preferenze dei servizi (Windrum e Garcia Goni, 2008)

5. Caratteristiche servizi

5c. I nuovi servizi sono innovazione

Aspetto	Dimensioni (tensioni che guidano l'innovazione dei servizi)	Tendenze in corso
Natura	Personalizzazione vs Industrializzazione Regressioni dei servizi vs estensione dei servizi	più diversità
Scopi	Utilità individuale (business, consumatore) vs utilità sociale. Orientato al mercato vs non orientato al mercato	più sociale
Mezzi	Semplicità vs complessità Innovazioni tecnologiche vs innovazioni non tecnologiche	più modi di co-produzione
Agenti	Bilateralismo vs multilateralismo Innovazione aperta vs innovazione non aperta	più multiagente
Controllo	Sicurezza vs rischio Possesso vs partecipazione	occorre più fiducia

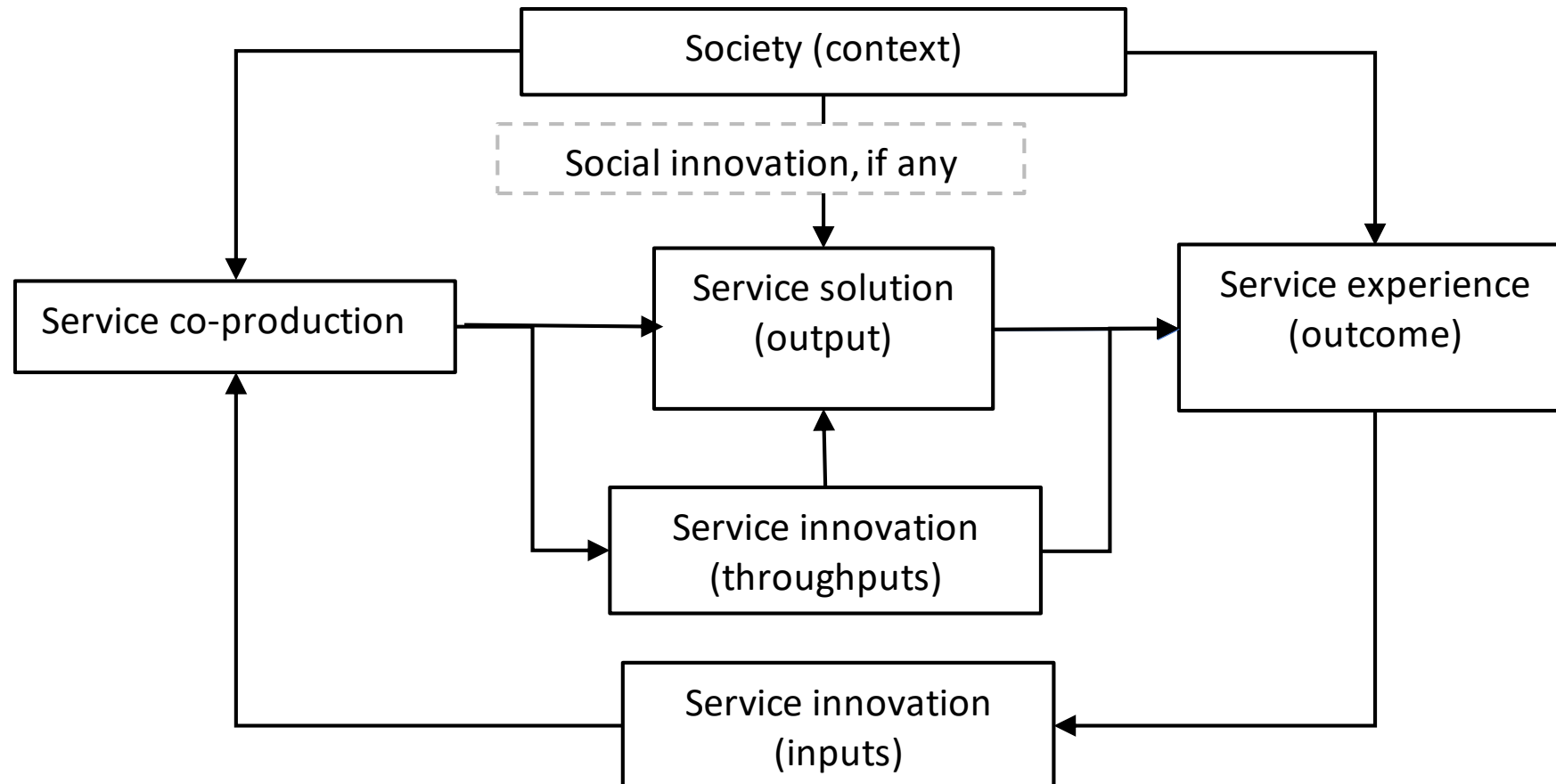
5. Caratteristiche servizi

5c. I nuovi servizi sono innovazione. Esempio Istruzione

Aspetto	Dimensioni che guidano l'innovazione dei servizi	Istruzione
Natura	Personalizzazione vs Industrializzazione Regressioni dei servizi vs estensione dei servizi	Istruzione personalizzata vs istruzione standardizzata centralizzata - Insegnamento base vs attività extra-curricolari
Scopi	Utilità individuale (business, consumatore) vs utilità sociale. Orientato al mercato vs non orientato al mercato	Risultati intellettuali vs scopi solidali – Istruzioni pubbliche vs private vs istruzione semi-pubblica
Mezzi	Semplicità vs complessità Innovazioni tecnologiche vs innovazioni non tecnologiche	Trasmissione classica delle conoscenze vs Nuove tecniche pedagogiche Uso di nuove tecnologie vs cambi organizzativi
Agenti	Bilateralismo vs multilateralismo Innovazione aperta vs innovazione non aperta	Insegnanti, studenti, genitori, connessi bilateralmente vs comunità Cambi a livello amministrativo vs innovazioni gerarchiche
Controllo	Sicurezza vs rischio Possesso vs partecipazione	Verifiche con procedure standard e responsabilità vs autonomia

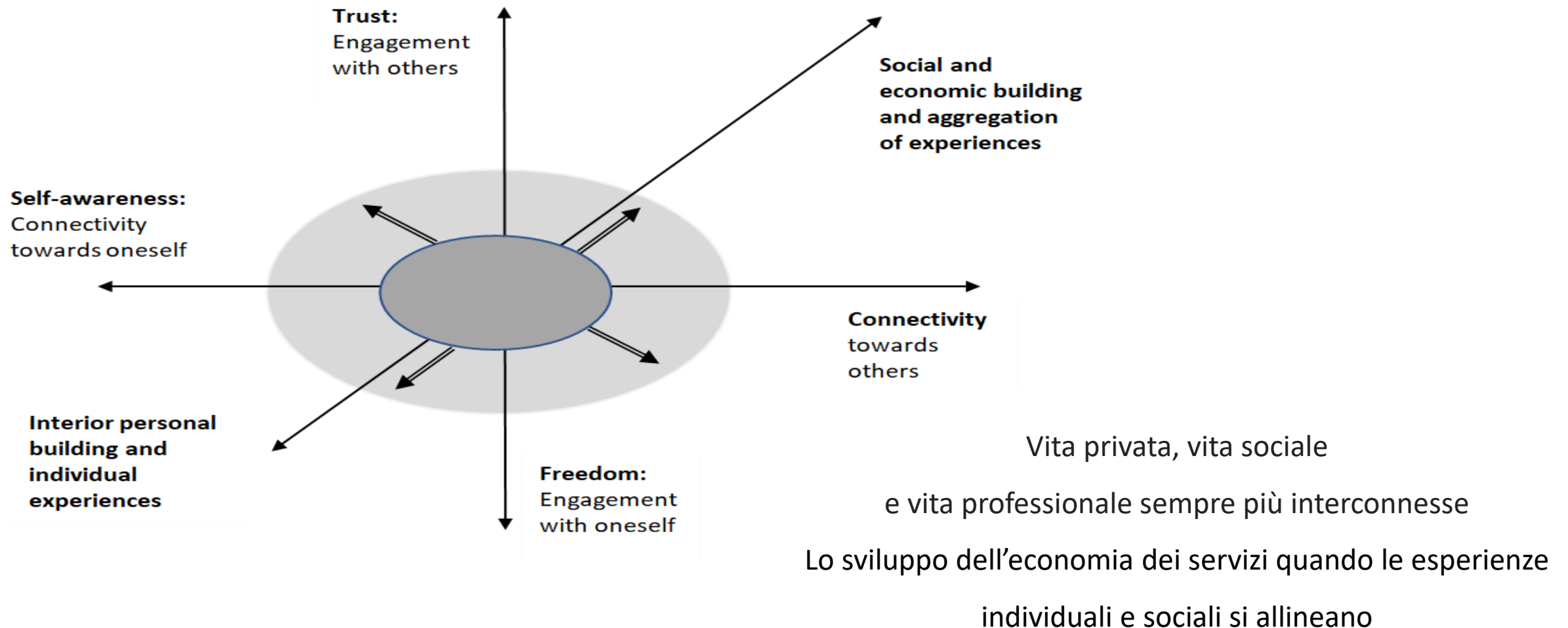
5. Caratteristiche servizi

5d. Correlazione tra esperienza e innovazione



5. Caratteristiche servizi

5e. Correlazione tra esperienza e co-produzione



6. Il contesto: un cambiamento generale del paradigma economico

1. **L'homo economicus è sempre più obsoleto** per comprendere le nuove forze economiche: ruolo della sociologia, della psicologia, della religione. Affermarsi di **economia sostenibile**: 17 punti ONU, Cambiamento paradigma multinazionali (vedi documento firmato da 181 multinazionali)

2. Oggi è ancora **trascurato il ruolo della società** tra individui e Stato e questo provoca un gap crescente tra necessità dei cittadini e politiche economiche. La dicotomia mercato-Stati non è buona a soddisfare i bisogni della società e il protagonismo degli individui: c'è una forte crescita della sensibilità sociale, occorre spazio alla società al di là di mercati e Stati. Vi è necessità di maggiore co-creazione con i cittadini e organizzazione dei processi decisionali: **sussidiarietà**

6. Il contesto: un cambiamento generale del paradigma economico

3. Necessità di **miglioramento dell'occupazione perché lo sviluppo non sia senza occupazione** e non vada **contro la qualità della vita** dei lavoratori e delle loro famiglie

4. **Le risorse non sono sufficienti** per soddisfare il **welfare state**. Per rispondere ai bisogni del welfare e istruzione ci vuole **partenariato pubblico-privato, innovazione sociale, terzo settore**

6. Il contesto: un cambiamento generale del paradigma economico

Jean Tirole: l'economia come disciplina per perseguire il bene comune: "L'economia non è né al servizio della proprietà privata e degli interessi individuali, né al servizio di quanti vorrebbero servirsi dello Stato per imporre i loro valori. L'economia è al servizio del bene comune per arrivare a un mondo migliore."

George Akerlof: Come Stiglitz e altri, ha criticato il concetto di homo economicus in economia. Ha lavorato al concetto di "economia dell'identità", studiando l'idea secondo la quale per capire le motivazioni delle persone dobbiamo capire il loro ideale, chi vogliono essere. Agli individui non importa solo del denaro, ma anche di diventare le persone che vogliono diventare. Il successo economico delle organizzazioni dipende dall'identificazione dei dipendenti con i loro datori di lavoro.

7. Quale lavoratore per i nuovi servizi

7a. Quali skills

Prima scolarizzazione nel 1861: l'85% degli italiani era analfabeta

Fino agli anni '50-'60: modello fordista, educazione tecnica e indifferenziata

L'industria 4.0: produzione industriale totalmente automatizzata e interconnessa.

Obsolescenza tecnologie meno di 5 anni e cambiamento continuo

7. Quale lavoratore per i nuovi servizi

7a. Quali skills

Spazio alle attività che richiedono:

Flessibilità, creatività, attitudine a problem-solving

Capacità di giudizio e senso comune

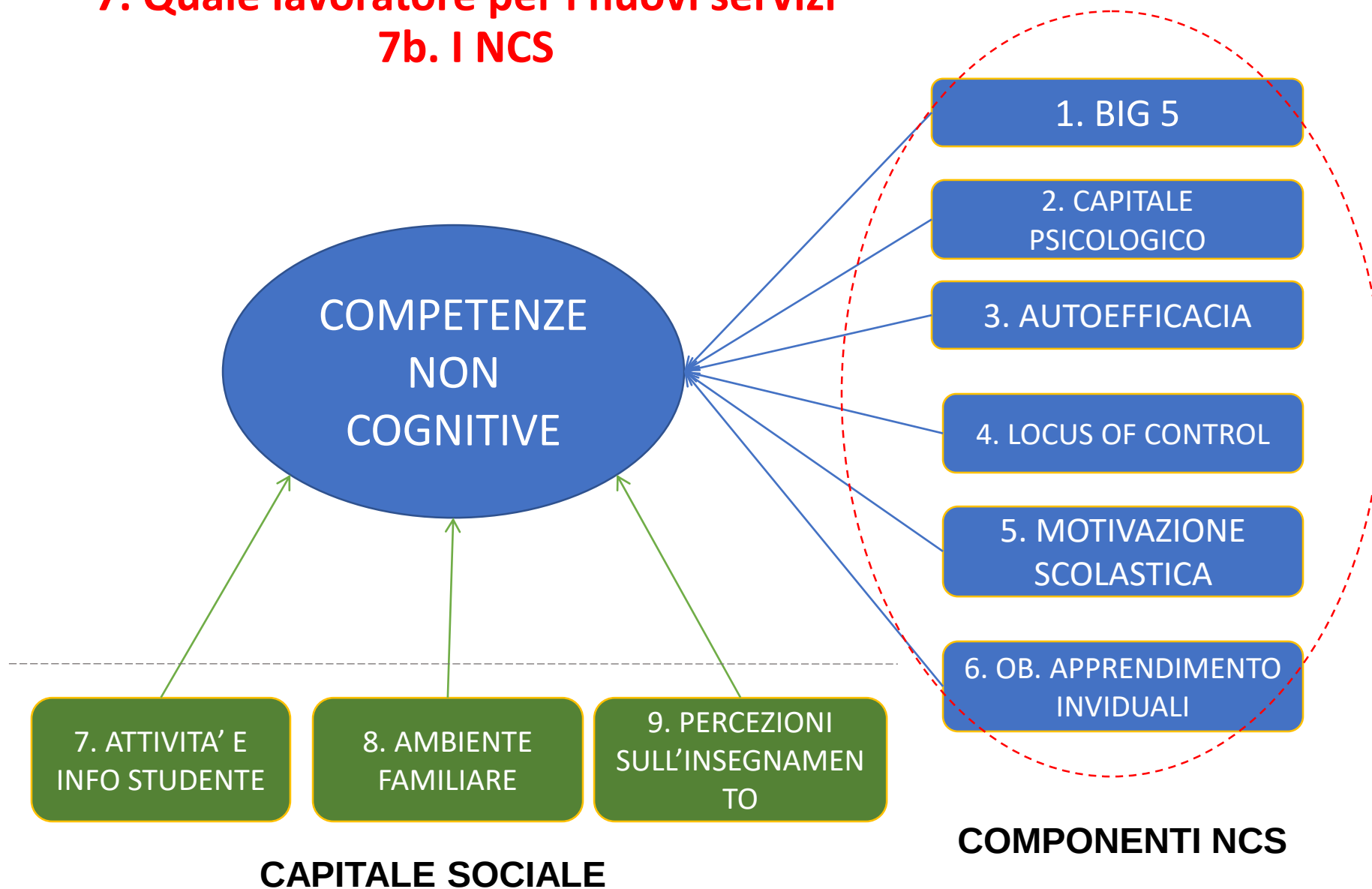
Capacità di **interagire**

Non bastano conoscenze e competenze: occorrono anche i Non Cognitive skills (NCS)

Il capitale umano (la qualità del lavoratore) è il risultato dei **Cognitive skills** e **Non cognitive** o **soft** o **character skills** (James Heckman)

7. Quale lavoratore per i nuovi servizi

7b. I NCS



7. Quale lavoratore per i nuovi servizi

7b. I NCS

Tratti della personalità	Sottodimensioni	Descrizione
ENERGIA (<i>Extraversion</i>)	Dinamismo	facilità di parola, socievolezza, entusiasmo
	Dominanza	capacità di imporsi, di primeggiare, di far valere la propria influenza sugli altri
AMICALITA' (<i>Agreeableness</i>)	Cooperatività/Empatia	saper capire e venire incontro alle necessità degli altri e capacità di cooperare con gli altri
	Cordialità/Atteggiamento amichevole	affidabilità, fiducia e apertura verso gli altri
COSCIENZIOSITA' (<i>Coscientiousness</i>)	Scrupolosità	cautela, riflessività, metodicità, ordine e cura dei dettagli
	Perseveranza	persistenza, tenacia, non venir meno agli impegni presi
STABILITA' EMOTIVA (<i>Neuroticism</i>)	Controllo emozione	controllo degli stati di tensione connessi all'esperienza emotive
	Controllo impulsi	controllo del comportamento (anche in situazioni di disagio, conflitto e pericolo)
APERTURA MENTALE (<i>Openness to experience</i>)	...alla cultura	interesse a tenersi informati, a leggere, ad acquisire conoscenze
	...all'esperienza	disposizione favorevole nei confronti delle novità, capacità di considerare ogni cosa da più prospettive, un'apertura favorevole a stili, modi di vita e culture diverse

American
society
of psychology

7. Quale lavoratore per i nuovi servizi

7b. I NCS

Se si presta attenzione alle sole competenze e capacità tecniche, non nasce un'effettiva maturazione della persona e delle sue capacità lavorative.

La letteratura sulle NCS, la loro importanza, la loro misurazione, si collega ad una più vasta **letteratura sullo sviluppo umano** che esso **sviluppo della persona nella sua totalità**, capacità di rapporto adeguato con la realtà, di costruzione di legami e di relazioni sociali, di dialogo e bene comune.

7. Quale lavoratore per i nuovi servizi

7b. I NCS

Questa maturazione c'entra con lo sviluppo reale dell'intera personalità e con le sue capacità lavorative .

Amartya Sen descrive lo sviluppo della persona come una dinamica che nasce dalla mossa della libertà, facilita un modo adeguato di stare di fronte ai dati di realtà, ed amplia lo spazio delle sue **capabilities**, capacità intrinseche

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Clienti

- Il cliente si fida di più della competenza di una azienda se avverte **una certezza in chi fa le proposte**, e coglie **alta qualità e serenità nei rapporti**
- Una maggior capacità relazionale permette di **vendere più prodotti**
- **La qualità nel servizio** è maggiormente percepita se si espone con chiarezza la proposta tecnica e le più recenti esperienze di successo nella gestione di servizi identici

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Clienti

- Se si ascolta il cliente è più facile avanzare **proposte per la risoluzione dei problemi**. La soluzione di un problema non si raggiunge applicando un codice ma entrando in relazione
- Ogni azione commerciale è più facile in **un contesto di partnership** e non di controparte nei confronti delle stazioni appaltanti

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Clienti

I **capitolati prestazionali** sempre più **standardizzati** (consip/sdapa) non rispondono alle reali esigenze delle parti: la necessità di contenimento della spesa (da parte del committente) e della remunerabilità (dalla parte del fornitore del servizio) obbliga ad un'interazione delle parti che esuli dalle rigide formalità.

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Clienti

Nonostante l'avvento dell'informatica e dei social lo **scambio di opinioni tra le persone**, qualsiasi ruolo si svolga a livello professionale, resta sempre l'elemento fondamentale per la buona gestione e la vendita di un servizio.

Orientamento all'ascolto e pazienza in problematiche di assistenza sia perché spesso ci si trova di fronte a persone che per il problema hanno perso la pazienza, sia perché per la risoluzione di problemi tecnici complessi occorre lucidità.

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Colleghi

- **Condivisione con il personale interno all'azienda**, colleghi e dipendenti. Miglioramento delle relazioni interpersonali
- **Obbiettivi comuni, rapporti lavorativi costruttivi e trasparenti** per lavorare bene in gruppo e raggiungere obiettivo prefissato
- Lavoro su di sé per **limare i lati negativi** del proprio modo di porsi

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Colleghi

- **Ambiente lavorativo:** guadagno economico ma anche **realizzazione umana**, soprattutto nei settori lavorativi più faticosi
- **Predisposizione al lavoro di gruppo e rispetto delle caratteristiche** di ogni collega
- Attenzione e lavoro su di sé per non immettere nel proprio ambiente di lavoro elementi negativi, come eccessiva **reattività, impulsività, autonomia**
- **Disponibilità a capire** fondamentale nel lavoro

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Esempi

- **Assistenza ai dipendenti che scaricano le buste paga dal portale aziendale.** Spesso le persone che fanno le pulizie non hanno molta dimestichezza con l'informatica. Pertanto è importante, per risolvere le richieste di aiuto all'accesso al portale, avere capacità di ascolto per aiutare il lavoratore a concludere l'operazione.
- **Pagamento del servizio.** Se non ascolti il tuo interlocutore, anche il processo dei pagamenti ne risente negativamente. Un cliente insoddisfatto del servizio può ritardare o bloccare i pagamenti. Il rapporto di reciproca fiducia e collaborazione col gestore di commessa produce la risoluzione della problematica evidenziata.

8. Una indagine sul campo

8a. Servizi: incontro e relazione umana. Esempi

- **Riduzioni di costi:** l'interazione col cliente per definire le riduzioni di servizio è fondamentale al fine di individuare le soluzioni meno dannose per il cliente e sostenibili dall'azienda.
- **Pulizia di un ambiente** è migliorata perché, l'operatore che ha effettuato la pulizia, ha avuto materiale idoneo acquistato dai responsabili attraverso sistemi software aggiornati da altri colleghi con informazioni ricevute da altri ancora.

8. Una indagine sul campo

8b. Innovazione

- **Capacità professionali sempre aggiornate** per affrontare i problemi con capacità e competenza
- **Puntigliosità** nel riuscire a portare a termine gli obiettivi assegnati
- Convinzione che **bisogna sempre migliorare**, accrescere il proprio bagaglio professionale e culturale, la capacità di guardare ogni situazione come opportunità
- Predisposizione verso **la precisione e l'aggiornamento** fanno rileggere quello che scrivo in sede di offerta e a renderlo più chiaro e completo
- **Pazienza, riflessione, desiderio** di occuparsi di settori nuovi senza paura di non riuscire

8. Una indagine sul campo

8c. Relazione umana e innovazione nei servizi

Capacità relazionale coadiuvata da **capacità di offrire soluzioni** (ambito gare) innovative e operative (tecnico/metodologiche) e gestionali (monitoraggio e controllo)

- E' capitato diverse volte di offrire **sistemi di monitoraggio molto innovativi** ma se non si creava un legame con il cliente erano poco capiti rispetto alle attese. Per far accettare una soluzione innovativa - es., una transazione, una rateizzazione... - occorre una particolare capacità relazionale, per cui **il cliente avverte che si può fidare**.

8. Una indagine sul campo

8c. Relazione umana e innovazione nei servizi

Soluzioni innovative oggi molteplici. Solo nel rapporto quotidiano col cliente si riescono a sfruttare le soluzioni disponibili trovando la più adatta che risponde magari all'esigenza specifica di quel cliente.

Tempo. La soluzione innovativa da sola non garantisce nel tempo la sua replica o la probabilità che possa generare ulteriori innovazioni. Solo la capacità relazionale, se permane, lo garantisce.

8. Una indagine sul campo

8d. Non cognitive skills

- **Personalità e conoscenze** per avere un ruolo di responsabilità
- **Mente e occhi aperti** sono fondamentali nel mondo del lavoro odierno dove la tecnologia ha aumentato drasticamente la velocità di cambiamento
- L'**apertura** ai nuovi contesti del mercato di riferimento credo sia il riflesso di una apertura mentale di base insita nella personalità sviluppata sin dai tempi in cui ero studente
- Nel mio lavoro esprimo tutta **l'energia, la passione, la costruttività** che sento in me, il senso del bello, del bene, del giusto. Il mio modo di lavorare coincide con me, con il mio modo di essere. Non rispondo solo all'azienda, rispondo a questa esigenza insopprimibile che scopro in me
- **Non potrei mai fare un lavoro che non mi piace**, ne tantomeno lavorare con persone che dimostrino di non trovarsi a loro agio lavorando con me.

8. Una indagine sul campo

8e. Formazione dei non cognitive skills

- **Scambio di opinioni con colleghi più esperti e leadership**, anche esterni alla società, volontà di imparare dall'esperienza e dalla professionalità dei colleghi, pronti a mettere a disposizione la propria esperienza, capacità ed affidabilità. Quando ho trovato persone "chiuse" e gelose della propria esperienza ho fatto molta più fatica e potendo ho cambiato lavoro
- **Formazione on the job**. Esperienza diretta, stare sul pezzo con costanza, pazienza e curiosità fa crescere professionalmente
- Avere un luogo dove far conoscere agli altri le rispettive **esperienze condivise sul campo**.

8. Una indagine sul campo

8e. Formazione dei non cognitive skills

- Pratica unita all'**aggiornamento costante in team**
- **Lezioni teoriche in legame con il lavoro quotidiano** per rendere comprensibili i concetti comunicati, case history del settore, compiti su temi per capire l'effettivo riscontro
- **Strumenti di aggiornamenti cartacei:** documenti vari (capitolati, aggiornamenti), testi adeguati, manuali specifici
- **Corsi e-learning,** mezzi aziendali informatici
- **Formazione continua, master** fondamentali ad acquisire maggiori competenze