

Andrea Granelli: **Innovazione: un decalogo poco frequentato**  
(Economia della Cultura n.4/2008)



## Premessa

Globalizzazione, progressiva terziarizzazione di importanti settori dell'economia e soprattutto la continua messa sul mercato di nuove tecnologie (dal digitale ai nuovi materiali, dalle energie alternative alla genomica, ...) sta mutando profondamente gli scenari di mercato e di conseguenza anche le ricette per avere successo.

Una cosa è certa: la capacità di innovare e rinnovarsi non è più un'opzione, ma sta diventando uno degli aspetti centrali dello scenario competitivo del XXI secolo.

Sull'innovazione è facile scrivere ma è difficile metterla in pratica. Ogni azienda costruisce il suo percorso, anche se vi sono dei punti fermi da cui partire.

## L'innovazione non è sinonimo di nuove tecnologie

Oggi l'innovazione è al centro del dibattito sulla competitività e viene considerata una componente essenziale di ogni azienda di successo. Troppo spesso però si considera l'innovazione quasi sinonimo di nuove tecnologie. L'equazione "più ricerca uguale più innovazione" è pericolosa e può essere fuorviante, soprattutto quando le risorse finanziarie in gioco sono particolarmente limitate.

Esistono infatti altre dimensioni dell'innovazione – egualmente se non talvolta più importanti – che rimangono però sotterranee e ogni tanto riaffiorano improvvisamente e inaspettatamente, come un torrente carsico. Ho pensato di condensarle in dieci regole – che potremmo definire un po' pomposamente decalogo – che devono diventare parte integrante del processo innovativo, ma continuano ad essere poco frequentate nei dibattiti – sempre più assidui – sull'innovazione, nonostante le evidenze sempre più manifeste della loro rilevanza. Esse sono:

1. Va cambiata la metrica dell'innovazione.
2. L'invenzione è un fatto tecnico, prestazionale; l'innovazione è soprattutto un fatto economico e culturale e va gestito di conseguenza.
3. Va riprogettato il sistema di protezione della proprietà intellettuale.
4. Ogni settore merceologico ha delle specificità (tipo di dinamica competitiva, grado di maturità, struttura regolatoria, fattori di successo, ...) che richiedono uno specifico modello di innovazione (e di finanziamento).

5. Anche i servizi (oramai il 70% del PIL europeo) devono confrontarsi con una innovazione continua.
6. Uno dei ruoli più importanti delle Istituzioni pubbliche (oltre allo sviluppo delle competenze) è alimentare (se non addirittura guidare) la domanda di innovazione (più che finanziarla).
7. Il territorio riacquista il suo "genius" e deve tornare centrale nello sviluppo economico.
8. Va trasformata la cultura progettuale creando un "nuovo design" che riporti l'uomo e il contesto in cui vive al centro.
9. Il fallimento e l'incomprensione sono aspetti costitutivi e strutturali dell'innovazione.
10. L'innovazione ha più bisogno di leader che di soldi.

## 1. Misurare l'innovazione

Una prima dimensione problematica sorge quando si vuole misurare la capacità innovativa di una impresa. La stima degli aspetti intangibili è sempre rischiosa, ma lo è ancora di più quando ci ostiniamo a *misurare il nuovo con un metro antico*. Diceva Proust: «Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi». Atteggiamenti come: "sono le uniche cose che sappiamo misurare" o "se cambio perdo tutti i confronti storici e con i *benchmark*" sono pericolosi. Le misure non servono solo per constatare e classificare, ma anche (e soprattutto) per indirizzare le risorse. Ad esempio, misurare i brevetti o l'ammontare di investimenti in R&D dà indicazioni certe solo su ciò che è stato speso, ma nulla ci dice – se non correliamo questi dati con altre informazioni (interne e di settore) – sulla probabilità che generino innovazione di impatto sul mercato.

## 2. Invenzione e innovazione

L'invenzione è un fatto tecnico, prestazionale; l'innovazione è soprattutto un fatto economico e culturale e si misura dall'impatto che ha sul mercato – da come risolve in maniera diffusa specifici problemi – e non solo dalla sua novità tecnica, dallo stupore ad essa associato. E la diffusione di nuovi prodotti è sempre legata alla capacità dei consumatori di comprenderne il valore d'uso e di acquisirne le logiche e le modalità di funzionamento. Anche i prodotti più rivoluzionari, con le maggiori promesse per gli utenti, possono essere dei *flop* commerciali. Autentico innovatore non è colui che ha le idee o possiede le tecniche, ma chi le traduce in fatti concreti e utili e soprattutto le diffonde – e quindi in un certo senso le comunica. Il grande dibattito oggi presente sul *digital divide* è anche legato a questo aspetto. L'emarginazione digitale non è solo legata ai costi della tecnologia o al fatto che le aree remote o più povere non sono connesse. L'aspetto centrale è la difficoltà delle tecnologie informatiche e le barriere all'utilizzo che esse frappongono all'utente. La piena accettazione da parte degli utenti è quindi un requisito fondamentale per una innovazione di successo. Come pure la diffusione dei saperi per permettere ad altri di utilizzare la tecnologia in questione e completarla o migliorarla. Per questi motivi la capacità di comunicare l'innovazione diventa elemento critico.

### **3. Il sistema di protezione della proprietà intellettuale è oramai inadeguato**

Un discorso sistematico e compiuto richiederebbe molto spazio. Il sistema della protezione intellettuale ha sempre accompagnato l'economia nel suo sviluppo ed ha pertanto continuato a rafforzarsi nel corso degli anni, facendo crescere sensibilmente il numero di brevetti. Sempre più prodotti e processi possono essere brevettati (per ultimi software, processi e mappe di sequenze genetiche), la durata è stata estesa, i costi amministrativi sono stati ridotti ed è stata irrobustita l'imposizione delle norme brevettuali e la punizione di chi le viola. Ma l'innovazione tecnologica crea forti discontinuità. Basti qui ricordare che Internet trasforma il concetto di copia (il cui divieto alle origini proteggeva lo stampatore e non l'autore), che la progressiva smaterializzazione sfuoca i confini fra idea/informazione e supporto fisico e perfino la genomica da disciplina biologica diventa computazionale.

I mutamenti resi possibili dalla tecnica possono essere ancora più radicali. Nell'ultimo libro di John Brockman, *I nuovi umanisti. Perché (e come) l'arte, la politica, la storia e la filosofia devono tener conto delle moderne scoperte scientifiche*, Jordan B. Pollack fa un'affermazione provocatoria, che dà il senso della discontinuità che il sistema economico sta vivendo: «Un giorno la Ford non sarà una azienda automobilistica, ma una società di proprietà intellettuale che vi concederà in licenza un complesso progetto per la manipolazione della materia. Voi non possederete una T-Bird modello 2030: vi verrà solo concesso il diritto a mantenere degli atomi in quella configurazione per tre anni».

Un approccio brevettuale generalizzato non "tiene" più (come il tema del software ha ampiamente dimostrato). Bisogna quindi passare da uno strumento per tutelare l'inventore a un processo che trasformi l'invenzione in innovazione, che moltiplichi quindi i benefici (economici e non) indotti dall'invenzione, assicurandone naturalmente una parte congrua all'inventore. Un sistema che protegga solo l'invenzione e il suo "sedicente" inventore è solo un aspetto del problema

### **4. Modelli di innovazione specifici a ogni settore merceologico**

Ogni settore merceologico ha delle specificità che richiedono un modello di innovazione ad hoc, e cioè l'identificazione di una serie di variabili specifiche: i modelli organizzativi più efficaci, gli strumenti finanziari più opportuni, le tecniche e le leggi per tutelare e soprattutto valorizzare la proprietà intellettuale, i meccanismi per il trasferimento tecnologico verso chi è consapevole di averne bisogno, il ruolo dell'utente / consumatore / produttore, le possibilità offerte dalla domanda pubblica di prodotti e servizi. Vi sono poi alcuni settori – ad esempio l'ICT – che sono un aggregato di diversi mercati; anzi sono veri e propri mercati trasversali che attraversano moltissimi settori produttivi. È quindi difficile – se non impossibile – parlare di innovazione ICT. Ci si deve piuttosto chiedere come l'ICT possa aiutare la crescita di specifici settori: ad esempio il settore biomedicale, quello delle costruzioni, il turismo.

### **5. Anche i servizi devono produrre innovazione**

Una credenza ancora molto diffusa è che il settore terziario sia ancillare all'industria e di conseguenza "l'innovazione si fa solo nell'industria". Il terziario nel migliore dei casi viene considerato una sorta di complemento necessario, nel peggiore rappresenta la residualità economica di chi non ha la capacità di creare prodotti tangibili. Questo stereotipo è duro a morire ed è presente un po' dappertutto: nel mondo imprenditoriale, in quello politico e

nella ricerca. E il fatto che il settore dei servizi valga ormai il 70% della ricchezza dell'Europa aumenta la pericolosità di questa credenza. Non si tratta solo di non innovare un settore vitale per l'economia futura, ma anche non riuscire ad afferrare le cause del declino economico.

Quando il turismo italiano perde quote di mercato gli opinion leader si esercitano in ogni sorta di diagnosi delle cause (prezzi elevati, poca trasparenza, frammentazione dell'offerta, assenza di una cultura del servizio ...), ma a nessuno viene in mente che vi possa essere anche una carenza di innovazione; tanto è vero che non esiste – continuando il caso paradigmatico del turismo – una struttura la cui missione sia fare innovazione nel settore – l'equivalente dei laboratori di R&D del mondo industriale.

## **6. Il ruolo delle istituzioni**

Uno dei ruoli più importanti delle istituzioni (oltre allo sviluppo delle competenze) è creare la domanda di innovazione (più che finanziarla). Lo Stato è il più importante acquirente di beni e servizi e può dunque – se lo decide – cambiare il profilo del mercato e lo sviluppo di una nuova offerta. Il poter indirizzare la ricerca impegnandosi ad acquistare nel futuro prodotti innovativi, se soddisfano specifici requisiti – oggi non presenti sul mercato –, rappresenta uno straordinario motore di innovazione e inoltre dà il senso dell'obiettivo alle strutture di ricerca coinvolte. In questo caso i privati sarebbero disposti a investire poiché verrebbero garantiti da un potenziale mercato di sbocco – che diventerebbe concreto qualora la ricerca desse i frutti sperati.

## **7. La centralità economica del territorio**

Il territorio sta riacquistando quella centralità economica che l'economia industriale prima e la New Economy dopo gli avevano negato. Gli studiosi dell'America urbana dell'ultimo mezzo secolo ritenevano che le città fossero entrate in un declino inesorabile e le consideravano il bagaglio abbandonato dell'era industriale – future città dormitorio. I futurologi della nuova economia, dal canto loro, ritenevano che la geografia fosse morta, che le distanze non fossero più un vincolo. La virtualizzazione in corso di molti aspetti dell'economia e l'ubiquità promessa dalle tecnologie digitali rendevano irrilevante il luogo dove si operava.

Nulla di più lontano dal vero. Il luogo sta assumendo un ruolo ancora più critico per l'economia.

Innanzitutto diventa un attrattore di talenti. Le città non sono più dormitori, ma diventano il luogo dove la classe creativa – quella brillantemente identificata da Richard Florida – vuole stare. Quelle città che ripensano il proprio spazio urbano, creando grandi opere (ad esempio grandi contenitori museali) e gestendo la diversità culturale e razziale come opportunità e non come quota da minimizzare, diventeranno i protagonisti di questa nuova stagione economica. Questa tendenza viene rafforzata dalla progressiva atomizzazione delle aziende che si spaccano in strutture a rete per avere maggiore flessibilità operativa e concentrarsi sui processi chiave. La città favorisce l'incontro fra persone creative e opportunità economiche, offrendo un mercato del lavoro "denso" che permette il cambio continuo di lavoro e lo scambio informale di esperienze.

Il territorio è anche un sistema cognitivo, che "contiene" e alimenta in continuazione uno stock di conoscenze tacite, che sono disponibili per chi vi è "immerso". Per questo motivo

– come osserva Enzo Rullani – bisogna recuperare e rimettere in circolo questa conoscenza sedimentata nel territorio, in modo da affiancare alla conoscenza codificata un altro “motore di propagazione” per lo sviluppo.

Questa propagazione diventa addirittura moltiplicazione del valore per gli oggetti che il territorio contiene. La nostra ricchezza e unicità non sono solo le opere d’arte, ma soprattutto il contesto in cui esse sono collocate. Non siamo il paese dei musei e delle *Wunderkammer*, ma piuttosto un *continuum* integrato di manufatti, paesaggi e tradizioni. Il singolo capolavoro artistico non genera un valore economico solo di per sé (come la legge Ronchey ha erroneamente ipotizzato), ma diviene vero e proprio attrattore di flussi turistici attorno ai quali può essere declinata una offerta integrata, comprendente arte, strutture di accoglienza, trasporti, eno-gastronomia, artigianato e made-in-Italy. Per questo motivo è il territorio che marca la qualità dei prodotti italiani più che la loro manifattura. Si dovrebbe pertanto sostituire a “made-in-Italy” una nuova espressione – “experienced-in-Italy” – che meglio evidenzia questo aspetto.

Infine il territorio diventa anche una importante forma di protezione intellettuale: conferisce infatti ai prodotti una storia, una differenza specifica, un senso che non possono essere facilmente imitati dall’esterno. Il territorio stesso diventa un prodotto, che vede nel marketing territoriale il suo strumento di vendita. Per questi motivi il rilancio dell’innovazione deve partire dal territorio e dalla sua ricchezza – certamente uno dei punti di forza del nostro paese.

## **8. Una cultura progettuale centrata sull’uomo**

Va inoltre trasformata la cultura progettuale creando un “nuovo design” che riporti al centro l’uomo e il contesto (ambientale, culturale, sociale, ...) in cui vive e che ridia nel contempo alla tecnica il ruolo di strumento e non più di fine che gli spetta. Questa centralità dell’uomo anche durante la progettazione consentirebbe inoltre di far leva sulle intuizioni progettuali dello stesso utilizzatore, non più consumatore passivo, ma autentico consumatore-produttore. Ciò richiede nuove metodologie di indagine per identificare i bisogni del consumatore (anche quelli di cui non è consapevole).

Ogni qualvolta consulenti, o ricercatori, vanno sul territorio per fare interviste pre-definite con il fine di “stanare” la domanda di innovazione, rischiano di imporre il proprio pensiero, facendo accadere ciò che il principio di indeterminazione di Heisenberg descrive: ogni processo di misura in qualche modo modifica il dato misurato. Esiste però una soluzione, nota agli etnografi e ai designer di nuova generazione: va reintrodotta nell’analisi della domanda di innovazione il metodo di indagine tipico dell’etnografia. Gli studiosi devono andare dove le aziende operano e immergersi nella loro vita, confondersi con loro, osservare i loro comportamenti, anche quelli apparentemente più insignificanti. Solo così l’osservatore non manipola la situazione osservata e soprattutto la qualità delle informazioni raccolte non dipende dagli strumenti teorici e linguistici posseduti da chi viene analizzato.

Serve quindi un nuovo design, che mutui le regole dell’industrial design (comprendere facilmente le funzionalità, utilizzare l’oggetto senza sforzo e avere un feedback chiaro e semplice) e le applichi, *mutatis mutandis*, ai nuovi oggetti e servizi (meta fisici e meta digitali), tenendo presente che tali oggetti evolvono nel tempo e tendono ad assomigliarsi tutti. Ciò comporta tra l’altro una specifica attenzione al feedback informativo, al “ridare fisicità e identità” agli oggetti digitali. Come ha affermato Roland Barthes, «l’oggetto è il

miglior portatore del soprannaturale ... la materia è assai più magica della vita». In questo contesto assume particolare rilevanza il disegno delle interfacce. C'è chi sostiene addirittura che vanno progettate interfacce amichevoli non solo per facilitarci la vita e rendere gli oggetti più familiari, ma soprattutto per anestetizzare la paura implicita della tecnologia.

Anche l'estetica torna ad essere centrale alla progettazione, dopo il dominio assoluto del funzionalismo. «Le cose belle funzionano meglio»; questa affermazione di apparente buon senso è stata enunciata nel 2002 da uno dei massimi esperti di design – Donald Norman – nell'articolo *Emotion & Design*. Egli, funzionalista convinto, si è reso conto che la dimensione emozionale non può essere lasciata fuori dagli oggetti, soprattutto quelli fortemente impregnati di tecnologie digitali. C'è una tensione dialettica importante fra affetto e cognizione. L'importanza dell'estetica richiama un altro punto interessante: gli artisti vanno coinvolti il più possibile.

## **9. Il fallimento e l'incomprensione sono aspetti costitutivi e strutturali dell'innovazione**

Il futuro è per definizione incerto. Innovare vuol dire accettare di sbagliare, di fallire; vuol dire essere consapevoli di poter diventare incompresi, se non socialmente scomodi. Questo è un aspetto fondamentale dell'innovazione che viene spesso trascurato. In Italia chi fallisce (non parlo naturalmente della bancarotta fraudolenta) è un reietto, è uno che va emarginato. Negli Stati Uniti è uno che ha più esperienza degli altri, che si è confrontato con i veri problemi (e forse ha avuto anche un po' di sfortuna).

## **10. L'innovazione ha più bisogno di leader che di soldi.**

Quest'ultimo comandamento può sembrare sacrilego. Non si vuole negare l'importanza delle risorse finanziarie, ma si vuole relativizzare il loro contributo. Un seme ricco, se viene impiantato in un terreno arido, non germoglia. Uno dei problemi del nostro paese è proprio l'assenza di leader visionari, che diventino il vero motore dell'innovazione.

Ma quali caratteristiche deve possedere un leader innovatore? Innanzitutto deve essere capace di vedere lontano e di trascinare le masse verso progetti ambiziosi ma incerti nella loro definizione, riuscendo a far "materializzare" il futuro desiderabile a chi lo segue. In questo ruolo non è un manipolatore, poiché parte da evidenze sperimentali anche se minute – i cosiddetti segnali deboli – a cui riesce però ad attribuire valori emozionali e concretezza straordinarie. È proprio questa capacità di "produrre simboli" che lo rende capace di ottenere risultati considerati dai più irraggiungibili.

È solo questa tipologia di leader che ci può liberare da questa "intontimento da declino". Come ha notato il grande storico Krzysztof Pomian, «la secolare trasformazione del mondo da passatista a futurista si manifesta soprattutto nel riorientamento temporale delle credenze fondatrici di senso» e solo i leader hanno la forza per creare e diffondere nuove credenze.

Una seconda caratteristica è che non è veramente esperto di nulla, ma è di fatto un po' esperto di tutto. Deve infatti comprendere le risorse che governa (parlandone almeno gli specifici linguaggi e cioè presidiando le "interfacce") senza necessariamente dominare le singole competenze. Deve essere strumento di un fine più grande di lui (etica, rispetto dell'ambiente) per sgombrare il campo da ogni forma di personalismo e deve inoltre

essere uno straordinario *team builder*: sa essere davanti (leader) ma sa anche tirarsi indietro quando serve (ad esempio, per far crescere o motivare la squadra). Ha l'umiltà di continuare a mettersi in discussione e capisce quando è venuto il momento di "tirarsi fuori" (a valle di un fallimento o per l'esaurimento delle energie) e cedere il testimone. Sa inoltre scegliere le persone giuste e soprattutto sa gestire quelle scomode (i creativi / depressivi) – figura chiave nel processo creativo e prodromo di ogni autentica innovazione. Infine, è aperto alle contaminazioni e ai meticcianti, fonte straordinaria di energia creativa. Vede nella diversità un valore e non una minaccia.

Possiamo quindi dire l'innovazione autentica tende a cambiare l'azienda in tutti i suoi aspetti, non solo la produzione, ma anche i meccanismi distributivi, le relazioni con i clienti, la struttura finanziaria, le strategie di racconto. Chi vuole innovare deve essere quindi disposto a cambiare molto, a mettere in dubbio le proprie certezze, a mettere a rischio risultati ottenuti. Per questi motivi, se non vi è una motivazione forte, le aziende non innovano, ma si limitano ad amministrare le proprie rendite di posizione; e il rischio continua ad essere quello identificato – qualche secolo fa – dal filosofo Bacone in un celebre, bruciante aforisma: «Chi non applica nuovi rimedi si aspetti nuovi mali perché il tempo è il più grande innovatore».

## **BIBLIOGRAFIA**

- Barthes, Roland, *Miti di oggi*, Einaudi, Torino, 1994
- Bauman, Zygmunt, *Homo consumens. Lo sciame inquieto dei consumatori e la miseria degli esclusi*. Edizioni Erikson, Gardolo, 2007
- Cavalli, Luciano, *Carisma e tirannide nel secolo. Il caso Hitler*, Il Mulino, Bologna, 1982
- Floch, Jean-Marie, *Semiotica marketing e comunicazione. Dietro i segni, le strategie*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Hinshelwood, Robert D., *Cosa accade nei gruppi. L'individuo nella comunità*, Cortina, Milano, 1989
- Jonassen, Jan R., *Leadership. Condividere la passione*, Guerini Associati, Milano, 2001
- Jenkins, Henry, *Cultura convergente*, Apogeo, Milano, 2007
- Kets de Vries, Manfred F.R., *Leader, giullari e impostori*, Cortina, Milano, 1995.
- Mitchell, William J., *Urban life, Jim, but not as we know it*, MIT Press, Cambridge, 1999
- Norman, Donald A., *Emotion & Design. Attractive things work better*, Interactions, lug-ago 2002
- Rifkin, Jeremy, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new-economy*, Mondadori, Milano, 2000