



**Innovazione
nella
ricerca**

review **nòva**²⁴

nòva24review

1

ottobre 2006

il bimestrale di ricerca, innovazione, creatività del Sole 24 ORE

Francesca Pasinelli

La soluzione Telethon

Come 25 mila aziende italiane hanno deciso di investire nella ricerca di base

Giuseppe Caravita

Il destino della neutralità

La struttura aperta di internet favorisce il fiorire delle nuove iniziative

Andrea Granelli

Il design dell'esperienza

La bellezza e l'arte sono diventate una chiave dello sviluppo

Il Sole **24 ORE**

L'ECONOMIA DELL'ESPERIENZA E LE NUOVE POLITICHE PER L'INNOVAZIONE

Il valore non è più nella produzione industriale di beni materiali, ma nella conoscenza. E quindi le iniziative vincenti sono quelle che riescono a creare valore simbolico, ricordi, qualità della vita. Per le aziende questo comporta una completa riorganizzazione dell'attività progettuale. In questo contesto, il design diventa centrale. Per l'Italia è un'occasione da non perdere.

Nel complesso quadro delle riflessioni sul rapporto tra l'innovazione tecnologica e l'assetto industriale delle società avanzate, emerge chiaramente che una quota sempre crescente di scambi economici nella loro forma più innovativa è riferibile alla *commercializzazione di esperienze*, più che di beni e servizi prodotti industrialmente.

Con il concretizzarsi di questa economia, non si produrranno più solo beni, ma soprattutto ricordi. Ogni esperienza (si pensi al turismo, ma anche ai giochi e all'apprendimento) verrà preparata, vissuta, ricordata e condivisa con altri. Spesso il motivo per cui viviamo un'esperienza è soprattutto il poterla raccontare agli amici, il poterla condividere con gli altri, suscitando magari un po' di invidia.

Tale economia non si limiterà a produrre nuovi prodotti/servizi, ma naturalmente anche prodotti tradizionali che verranno però progressivamente *esperienzializzati*. Il *focus* del processo di acquisto sarà non tanto il possesso di un bene, quanto il suo utilizzo per vivere una specifica esperienza. L'economia dell'esperienza sarà una delle principali determinanti della domanda delle tecnologie digitali centrate sulla fruizione.

I motivi dell'emergere di questo nuovo modello economico, da alcuni chiamato *economia dell'esperienza*, sono molteplici. Uno fra i più importanti è certamente legato all'aumento del tempo libero a disposizione, sia per la progressiva riduzione dell'orario di lavoro, sia per l'invecchiamento della popolazione. Il dato dell'invecchiamento è fortissimo nei paesi sviluppati e l'Italia – in questo caso – può purtroppo vantare una leadership indiscussa a livello mondiale. Infatti, nelle statistiche *Mondo in cifre 2004* dell'«Economist» si vede che il paese che nel 2000 ha l'età media più alta è il Giappone (41.3 anni), seguito a pari merito da Svizzera e Italia (40.2 anni).

Il sociologo De Masi ha stimato che, dopo i venti anni, la vita che ci resta è occupata solo per il 30% dal lavoro; la parte più consistente è tempo libero¹.

¹ La reazione di molti lettori alla tesi della prevalenza del tempo libero è di comprensibile scetticismo. Vi sono due spiegazioni, però. La prima è che una minoranza della popolazione (che tipicamente legge libri più della media a causa del mestiere che fa) ha, di fatto, un orario di lavoro intenso, intorno alle 60-70 ore settimanali. Manager, professionisti, accademici (non tutti) ricadono spesso in questa categoria. Per loro il lavoro è sovente fonte di gratificazione intrinseca, per cui la separazione tra tempo di lavoro e tempo libero è meno netta. La seconda è che la quota maggioritaria di popolazione che, in effetti, lavora meno, secondo dati statistici inoppugnabili, ha tuttavia la sensazione di lavorare sempre di più e di non avere affatto tempo libero. Qui incidono le diseconomie dell'organizzazione della vita sociale e urbana in Italia.

Spesso il lavoro ingloba d'imperio frammenti di tempo libero; basti pensare, ad esempio, al *commuting*, quel tempo per raggiungere il posto di lavoro. In queste situazioni solo raramente il tempo viene impiegato per lavorare; il più delle volte viene riempito con i passatempi più svariati: l'ozio si riprende il suo tempo, una vera e propria rivincita dell'intimità sul lavoro.

L'altro motivo è legato al fatto che forse, come stimano alcuni *scenario planner*, entro il 2050 basterà il 5% della popolazione adulta per gestire e far funzionare i settori produttivi tradizionali. La produzione tenderà a distribuirsi nei paesi emergenti, la Cina in primis, sia per la loro volontà di emergere economicamente che per i bassi costi della manodopera.

L'Occidente dovrà, quindi, riconvertire la sue capacità produttive e l'economia dell'esperienza potrebbe essere una delle opzioni da considerare attentamente. È fondamentale comprendere che in questi scenari l'Italia si trova in una posizione di vantaggio, non di inevitabile declino. Essa, infatti, dispone di una risorsa non riproducibile e non imitabile, unica al mondo: il suo patrimonio culturale.

L'esperienza si rappresenta e condivide grazie a un insieme comune di credenze, valori e norme: è, pertanto, un fatto culturale.

Ma il patrimonio culturale è un bene unico, non rinnovabile, che si deteriora e consuma e che deve essere anzitutto studiato e conosciuto. La sua conservazione costituisce, pertanto, un imperativo etico e politico fondamentale. La sostituzione dell'espressione «beni culturali» con «patrimonio culturale» sottolinea questa mutata attenzione verso i prodotti culturali dell'uomo, che li considera parte integrante del bilancio di uno Stato. La cultura è il terreno di sviluppo dell'empatia. Questo sentimento, che consente di condividere emozioni e rispetto, pur nella diversità costitutiva di ciascuno, è fra i più profondi e maturi, ed è quello che crea i legami di intimità e di civiltà. Per provare empatia, bisogna superare i confini del sé, stabilire una «residenza emotiva» nell'essere dell'altro, in modo che i suoi sentimenti divengano i nostri. Un approccio questo configurabile decisamente come l'antitesi del razzismo e del fondamentalismo, per i quali l'identità è solo una corazza escludente.

Il patrimonio culturale, in quanto risorsa, deve essere adeguatamente fruito e valorizzato. In quanto patrimonio deve essere gestito come vero e proprio bene collettivo. In questo senso, l'Italia ha avuto un ruolo trainante. Osserva Salvatore Settis, nel suo *Italia Spa – L'assalto al patrimonio culturale*, che «La nozione di patrimonio culturale corrente nell'Occidente del mondo deve moltissimo alla cultura della conservazione sviluppatasi negli antichi Stati preunitari e poi nell'Italia unita». In effetti, la legge del 1909 detta *Per le antichità e le belle arti* costituì un fondamentale precedente per il mondo moderno. Non erano più da considerarsi centrali i singoli beni, mobili o immobili, privati o pubblici, e il loro destino di merci, reali o potenziali: centrale era la conservazione. Questa avrebbe stabilito i limiti dell'azione consentita ai singoli.

Una gestione economicamente efficace del patrimonio offre, infine, una nuova forma di benessere al paese, con possibili ricadute economiche, che a loro volta debbono assicurare le risorse per conservare il patrimonio e, nel contempo, approfondire gli studi e le attività di tutela.

La valorizzazione deve creare un vero e proprio circuito economico virtuoso e, soprattutto, rendere consapevoli i cittadini dell'effettiva ricchezza di cui essi dispongono nel possedere tale patrimonio culturale. Ci si può spingere addirittura più in là, come hanno fatto Franco Modigliani e Fiorella Kostoris Padoa Schioppa, probabilmente tra i primi a impiegare il valore del patrimonio culturale come una posta attiva del conto patrimoniale del bilancio dello Stato, e potenziale fonte di copertura del debito pubblico.

La valorizzazione del patrimonio culturale deve essere quindi fatta cogliendone tutte le specificità. Osserva sempre Settis che «Quello che l'Italia offre non è solo la somma dei suoi monumenti, musei, bellezze naturali, ma anche e soprattutto il loro comporsi in un tutto unico, il cui legante non saprei chiamare meglio che "tradizione nazionale" o "identità nazionale", e cioè la consapevolezza del proprio patrimonio, della sua unità e unicità, della necessità di conservarlo *in situ* [...]. Il nostro bene culturale più prezioso è il contesto, il *continuum* fra i monumenti, le città, e cittadini», e di questo contesto fa parte integrante anche la cultura della conservazione che li ha fatti arrivare fino a noi .

Il contesto non è replicabile e imitabile, costituisce una formidabile base di competitività se valorizzato adeguatamente. Il bene culturale non è, quindi, solo un valore di per sé, ma è un vero e proprio moltiplicatore di valore, soprattutto quando si combina l'economia dell'esperienza con la migliore tradizione manifatturiera.

Rileva Francesco Morace, che «l'accelerazione informativa, la globalizzazione commerciale, la costante richiesta di radicazione e identità troveranno nei prossimi anni nuove forme di potenziamento e di espressione in bilico tra locale e globale, in quella che qualche anno fa Ralph Darhendorf e ancor prima di lui Richardson hanno chiamato "glocalizzazione".

In questa prospettiva, caratteristica dell'economia postindustriale, l'Italia paradossalmente parte avvantaggiata. Non solo possiede una parte rilevante del patrimonio culturale mondiale, i mattoni elementari di ogni esperienza culturale, ma soprattutto è sempre stata maestra nel creare esperienze avvincenti di fruizione, dai *grand tour* formativi per scrittori, poeti e artisti di tutto il mondo, al gusto mediterraneo della nostra cucina, fino al *made in Italy*. La tradizione artigiana che coniuga estetica, qualità e personalizzazione non è mai scomparsa, e vale più oggi che non nell'epoca fordista della standardizzazione.

Afferma Braudel: «Essere stati è una condizione per essere». Ogni riflessione sul futuro, anche quello più avveniristico, deve partire da una comprensione del passato. Questo studio del passato è poco presente nell'economia, sempre alla ricerca di segnali deboli, trend e scenari predittivi; esercizio spesso vano quando l'oggetto di studio è il comportamento umano. Come osservò Robert Dilts in *Leadship e visione creativa*: «Se si dà un calcio a una palla, si può prevedere una traiettoria; se si dà un calcio a un cane, no». Queste difficoltà non implicano un ripiegamento verso «un passato opprimente», ma l'attuazione della schumpeteriana distruzione creatrice: distruggere il passato inattuale ed esaurito, o le sue rappresentazioni simboliche, per liberare energie da impiegare nella costruzione del futuro. Si dovrebbe esortare quindi chi si occupa di innovazione ad attingere

maggiormente dal passato. Molto spesso l'innovazione è infatti una (ri)scoperta e anche le innovazioni radicali sono molto più "continue" di quanto non si immagini. Nessun innovatore può cambiare arbitrariamente la cultura; può solo farla evolvere costruendo nuovi punti di forza e lasciando cadere i punti deboli che si atrofizzeranno nel tempo. Oltretutto lo stesso Braudel concepisce la transizione come lunga deriva, come intreccio fra modelli che si stanno abbandonando e modelli che vengono avanti. Il cambiamento non è mai improvviso, avviene per gradi: alcuni aspetti mutano prima, mentre altri tardano alla transizione. Ritornando alle necessarie riflessioni sulla storia, quella italiana relativa all'innovazione è una miniera incredibile di idee e di scoperte che hanno segnato la tecnica, l'economia, la politica, la filosofia, l'urbanistica e ogni altra branca del sapere. L'Italia non è mai rimasta fuori dal gioco dell'innovazione, vi ha sempre partecipato, seppure con le proprie specificità, anche nell'epoca moderna. L'innovazione è stata continua, e in moltissimi campi; l'inventività si è esplicitata risolvendo problemi e integrando in un insieme coerente oggetti diversi, più che inventando specifici componenti. Questa caratteristica permane ancora oggi nel tessuto delle piccole e medie imprese ed è l'essenza del made in Italy ove la cultura artigianale assume una nuova centralità.

L'Italia esce dalla sua breve stagione industriale con una società enormemente più ricca, dal punto di vista materiale, e più frammentata dal punto di vista culturale. Anche per questo, la crisi del modello industriale che si è sviluppato velocemente nel dopoguerra sembra indurla a vivere il passaggio al contesto postindustriale col dubbio superficiale di essere destinata a un lento e, forse, dorato declino.

L'economia dell'esperienza incontra i distretti industriali

La parte più rilevante del tessuto economico del nostro paese rimane la piccola e media impresa. È qui che si giocherà il futuro competitivo dell'Italia: si tratta di prendere atto che i grandi gruppi di industriali diventano sempre più rarefatti e, inoltre, che le storiche famiglie imprenditoriali italiane stanno abbandonando, ove possibile, i settori globali ad alta competitività, per rifugiarsi nei più comodi monopoli nazionali (telecomunicazioni, elenchi telefonici, autostrade, lotto, tabacchi, etc.). La domanda d'obbligo è: c'è un percorso praticabile per avvicinare i sistemi di piccola e media impresa all'economia dell'esperienza? Una delle caratteristiche ben note dei distretti è la loro capacità di far nascere efficienti sistemi di relazioni tra le aziende ivi operanti, che si scambiano semilavorati e componenti, tecnologie di processo, servizi industriali. In alcuni settori, la conoscenza diffusa raggiunge livelli molto elevati, riuscendo a valorizzare le tradizioni artigiane del luogo, spesso vecchie di secoli.

Oltre a questo fenomeno, ve ne è un altro molto importante: nei distretti industriali, le relazioni industriali fra le aziende e i lavoratori sono meno conflittuali della media; la prossimità e il luogo hanno, cioè, costruito un capitale sociale che tiene.

Una suggestiva interpretazione della teoria dei distretti è, quindi, che il territorio è un sistema cognitivo basato sul contesto territoriale per sedimentare linguaggi, esperienze comuni, identità collettive. Da ciò derivano flessibilità operativa e la possibilità di aggregarsi senza le rigidità tipiche delle grandi dimensioni.

Ma vi sono anche aspetti particolarmente critici. E' noto, ad esempio, che la farraginosità amministrativa danneggia in particolare le piccole e medie imprese. Osserva Marco Fortis che «l'incidenza dei costi amministrativi rispetto al totale dei costi aziendali è inversamente proporzionale alla dimensione aziendale. A soffrire maggiormente per la burocrazia sono proprio le piccole imprese nella classe di addetti tra i 6 e i 20, per le quali il peso di queste voci è pari all'1,7% contro lo 0,2% delle grandi aziende con più di 200 addetti. E questo vale anche in termini di fatturato: le aziende con un fatturato fino a 1 miliardo "soffrono" i costi della burocrazia 28 volte di più delle aziende con un fatturato superiore ai 100 miliardi annui».

Qual è quindi il futuro dei distretti italiani nella globalizzazione? Le posizioni nel dibattito italiano continuano a oscillare tra una difesa del carattere peculiare, imprenditoriale, familiare, locale e contestualizzato del capitalismo italiano e la tesi che la globalizzazione, richiedendo economie di scala a livello di impresa, metta fuori gioco i sistemi distrettuali.

Sulla prima posizione sono attestati i distrettualisti della prima ora, la sociologia del capitalismo molecolare in stile Censis, la teoria dei distretti come reti di linguaggi, i rappresentanti delle economie locali.

Sulla seconda posizione convergono invece gli economisti della Banca d'Italia e molti economisti industriali. I lavori recenti di Federico Signorini, Magda Bianco, Fabrizio Onida sono collocati su questo secondo crinale.

Come evitare di oscillare continuamente tra queste posizioni senza trovare il bandolo della matassa? Come spesso accade, la risposta non può essere trovata se non riformulando la domanda: i distretti industriali sono in grado di valorizzare l'economia dell'esperienza e costruire un nuovo modello di innovazione?

Vi sono alcune strategie possibili. La prima è aumentare drasticamente la qualità della produzione, agendo sulle leve della tecnologia (ricerca e sviluppo avanzata), del design, delle strategie commerciali e dell'immagine. Anche all'interno di settori a domanda stabile è sempre possibile generare discontinuità, innovando più o meno radicalmente i prodotti, creando nuove funzionalità, sollecitando bisogni inespressi.

Il sistema delle imprese distrettuali si è dimostrato capace di andare oltre il modello dell'innovazione senza ricerca, attivando ricerca applicata all'interno delle imprese e in qualche caso (più raro) anche con le università, per combinare la "praticoneria tecnologica" con una grande sensibilità per il design e i gusti/esigenze del consumatore. Vi sono esempi di grande spessore nell'Italia dei distretti: le esperienze della ceramica, della sedia, degli scarponi da sci, per citare qualche caso, mostrano che progetti di questo tipo funzionano in modo eccellente e ripagano gli investimenti effettuati.

Per alcuni esempi in positivo, occorre non sottacere i casi critici. Nel settore tessile, da alcuni anni si sta osservando una sorprendente crescita delle esportazioni di paesi tradizionalmente assenti, come Francia e Germania. Non

si tratta del tessile tradizionale, ma del cosiddetto «tessile tecnico», basato su materiali compositi o su fibre miste. Scarsissime le iniziative di questo genere in Italia, nonostante un notevole background di ricerca sia disponibile, ad esempio, in società pubbliche o miste, come la Tecnotessile di Prato.

Occorre iniettare nelle imprese dei distretti dosi massicce di tecnologie e di cultura del design, aiutandole a ristrutturare i processi produttivi e riprogettare radicalmente i prodotti. Ciò richiede soggetti (consulenti, progettisti, ...) in grado di guadagnare la fiducia degli imprenditori, di interpretare i loro bisogni e di metterli in relazione con i produttori di conoscenze codificate, siano essi altre imprese, fornitori, consulenti o università. Il processo è tipicamente *bottom-up*, si svolge attraverso varie fasi d'intervento, richiede alcuni anni per essere implementato, ma può funzionare.

Vi è, a questo proposito, un'antinomia apparentemente irrisolvibile. Da una parte, i fornitori di tecnologie Ict sono sempre più concentrati e tendono a fornire soluzioni altamente standardizzate. Dall'altra parte, queste stesse piccole aziende non dominano il linguaggio codificato della tecnologia e non sono, quindi, in grado di trasferire in modo esplicito i propri bisogni. Esiste, però, una soluzione, nota agli antropologi 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.

Queste strategie richiedono, quindi, un *di più* di organizzazione. Richiedono un dominio di tutte le leve che consentono l'appropriazione dell'investimento. Si basano sull'emergenza di imprese leader che gerarchizzano il distretto e ne guidano l'attività. Si tratta di forme incompatibili con la *collective invention* dei paleo-distretti.

Questa linea strategica pone, dunque, un serio problema. È possibile aumentare l'investimento in ricerca e sviluppo, oppure in marketing, mantenendo bassa la dimensione d'impresa? Una risposta a questa domanda viene dalla recente riscoperta delle medie imprese. Sulla base di analisi di bilancio di Unioncamere e del Centro Studi di Mediobanca, è stato possibile mettere sotto la lente le performance di un gruppo di imprese italiane con fatturati compresi tra 13 e 260 milioni di euro, un numero di addetti compreso tra 50 e 499 e una condizione di indipendenza da gruppi di maggiori dimensioni. Si tratta di 3843 società nel 2001, concentrate nel nord-ovest e nel nord-est, addensate nei distretti industriali e attive nei tradizionali settori della meccanica, dell'alimentare e dei beni per la persona e per la casa. Esaminando un campione pari a circa il 60% del totale, emerge che il 15,4% delle imprese ha depositato brevetti nel periodo 1999-2003 e che queste hanno indicatori di valore aggiunto, Roi, esportazioni, occupazioni migliori della media.

Le medie imprese italiane sembrano realizzare la strategia di atomizzazione senza perdere i benefici tradizionali delle economie di scala manifatturiere, pur rifiutando programmaticamente una crescita dimensionale che aumenti in modo eccessivo i costi di coordinamento. Una minoranza di queste realizza

innovazioni dei cui benefici si appropria in misura significativa, ma allo stesso tempo attiva processi di leadership industriale a beneficio del territorio. Nei loro prodotti più tipici è dato rinvenire un inizio promettente di economia dell'esperienza.

Una seconda strategia si basa sulla valorizzazione economica dei fattori non appropriabili. Si tratta di valorizzare economicamente il contesto, ovvero l'unicità entro cui si sviluppano il gusto, l'estetica e la qualità della vita del nostro paese.

Tutto questo pone ai distretti italiani delle sfide molto difficili, ma non insuperabili. Occorre vincere radicati luoghi comuni ed esplorare fino in fondo le potenzialità di questo nuovo modello di innovazione.

L'economia dell'esperienza può essere intesa come valorizzazione economica della produzione di esperienze uniche nel mercato globale. Si tratta di immaginare un modello produttivo, al tempo stesso neoindustriale e neoterziario, in grado di:

- massimizzare il valore economico dei beni unici e non replicabili;
- combinare l'unicità e non replicabilità dei beni con forme avanzate di organizzazione e di tecnologia, che ne consentano la moltiplicazione della fruizione senza congestione.

La globalizzazione implica la mobilità dei fattori di produzione e la tendenziale convergenza verso standard di qualità più elevati a livello mondiale. Ogni bene che sia replicabile industrialmente può venire prodotto a prezzi più bassi, senza particolari vincoli, dai paesi emergenti.

Ciò significa che tutti i beni replicabili tendono a perdere di valore, perché il loro costo di produzione diminuisce in termini reali. Più alta è la replicabilità dei beni, più agevole è il loro trasferimento nei paesi a basso costo del lavoro.

Esattamente il contrario accade per i beni non replicabili. Il loro valore è enormemente aumentato dalla globalizzazione, perché in cambio di una unità di beni unici è possibile acquistare una grande quantità di beni replicabili. La globalizzazione aumenta, quindi, il valore *relativo* dei beni unici.

E poiché il costo dei beni replicabili diminuisce, ciò significa che il reddito reale aumenta. Aumenta, quindi, la porzione del reddito che è disponibile per consumi più sofisticati, per esperienze uniche, per *pattern* di godimento dei beni in grado di restituire l'unicità perduta nel vasto mondo dei beni globali a basso prezzo. L'unicità non è più solo per le fasce di reddito elevato, ma potenzialmente per tutti, almeno nei paesi avanzati.

Sorge, però, a questo punto un problema difficile. In termini economici, quello che abbiamo indicato si traduce nello *sfruttamento di rendite*. È vero che consumare un caffè al Florian di Venezia restituisce una esperienza unica per la quale molti sono disposti a pagare un prezzo elevato, ma il numero di caffè producibili in questo modo, e quindi il valore complessivo, è intrinsecamente limitato. Come è possibile fondare un nuovo modello di sviluppo fondato sulla unicità, senza ritornare alla economia precapitalistica?

È ben noto che la rendita produce distorsioni economiche importanti: tanto più elevata è la rendita, tanto più le risorse vengono dirottate su di essa, invece che su investimenti produttivi capaci di generare sviluppo. La ragione è

semplice: in quanto i beni sono unici, il loro valore economico è elevatissimo. Chi possiede i beni che generano rendite si appropria di un reddito elevato, ma non produce volumi di reddito e occupazione per gli altri soggetti dell'economia.

Ebbene, la sfida economica che abbiamo davanti è proprio questa: combinare la rendita derivante dall'unicità con la capacità di replicazione del capitalismo postindustriale. Come risolvere il dilemma?

Ogni bene che ha caratteristiche uniche è per definizione prodotto e consumato in quantità sottoposte a limiti precisi. Come è possibile che i beni disponibili in quantità fisse, al limite unici, possano produrre reddito e occupazione, in aggiunta alla rendita che deriva dalla loro scarsità? Immaginando un modello neoindustriale e neoterziario nel quale combinare, grazie alle nuove tecnologie, il massimo della unicità e non riproducibilità come fonte di valore di esperienza, con la capacità di espanderne il consumo.

La soluzione sta nell'inserire beni unici in "bundle" di servizi e pacchetti di offerta altamente innovativi, che aumentino la domanda e consentano di ottenere prezzi elevati e sottratti alla concorrenza dei paesi a basso costo del lavoro. Si tratta di integrare con modalità innovative prodotti e servizi. In una parola, il valore del bene unico deve poter essere «trasferito» sul valore di beni replicabili, che possono essere prodotti ed esportati. Per ottenere questo effetto, si possono individuare alcune azioni specifiche:

(a) Valorizzare il capitale simbolico

L'Italia gode di alcuni dei più ricchi capitali simbolici a livello mondiale. Nell'economia postindustriale l'elemento simbolico ha un potere di motivazione e di attrazione decisamente superiore a quello derivante dalla soddisfazione di bisogni materiali.

Agire sulla motivazione di acquisto suscitata dal godimento di valori simbolici ha quindi un grande impatto economico. I simboli hanno, tuttavia, una loro dinamica interna e precise regole semiotiche di coerenza e di estensione. Gli studi semiotici e antropologici sui gruppi di affezionati delle moto Harley Davidson negli Stati Uniti hanno rivelato fenomeni sorprendenti. Gli studi sul comportamento di acquisto nei punti di vendita confermano la grande potenza motivazionale del simbolo. Occorre sfruttare fino in fondo le potenzialità insite nel legame tra beni riproducibili e simboli.

Ad esempio, Ferrari ha da sempre gestito con maniacale cura l'insieme di valori simbolici sottesi all'automobile su strada e alla Formula 1. La partecipazione ai Ferrari Club sparsi nel mondo è regolata da regole rigidissime che danno ai membri la netta sensazione di appartenere a una comunità esclusiva e gratificante. Persino i contenuti del sito Internet sono controllati in modo da rafforzare e non disperdere il senso dell'esperienza Ferrari.

Il successo di Ducati è da imputare alla capacità di fare leva su un'innovazione tecnologica del tutto peculiare (la distribuzione desmodromica per creare un insieme di valori simbolici di grande impatto: fino a che la tecnologia si è limitata a promettere prestazioni tecniche non ha avuto successo, era anzi

percepita come una diversità penalizzante rispetto al resto del mercato delle moto ad alta cilindrata.

Ancora, la storia del caffè Illy è un caso da manuale di trasformazione di un bene di consumo corrente, in un bene nobile, associato ad artefatti di grande gusto, disponibile in forme esclusive. Offrire il caffè diventa non più solo una pratica quotidiana di cui si perde il significato, ma una forma elevata di civiltà.

La storia della grappa di monovitigno Nonino ha un andamento simile. Il grande successo in questo caso è stato garantito attraverso una modificazione del vissuto del prodotto, riposizionandolo come prodotto di lusso e di contesto elevato.

Il piccolo produttore di cioccolata Amedei, in provincia di Pisa, sta tentando un'operazione simile. Amedei sta estendendo i significati dell'esperienza del cioccolato, arricchendoli di riferimenti all'origine del prodotto e ai paesi esotici.

In tutti questi casi, la competitività dei prodotti è stata costruita combinando consolidate abilità manifatturiere con una inusuale capacità di valorizzare il capitale simbolico sottostante allo scopo di restituire esperienze uniche.

I significati di questi beni e di queste risorse si estendono largamente al di là del loro valore di uso e toccano la storia e l'esperienza di ogni uomo. Ora viene da chiedersi quale sia la capacità dei sistemi d'impresa italiani di valorizzare fino in fondo le risonanze simboliche dei prodotti.

(b) Estendere la filiera dei beni di valore simbolico

Il settore che valorizza con maggiore intensità il contenuto simbolico è certamente il turismo e l'organizzazione dei beni culturali. L'incapacità di combinare valore simbolico con efficienza nella produzione sta penalizzando grandemente il turismo italiano. Ma non si tratta solo di rilanciare la capacità di competizione sul binomio prezzo-qualità. Si tratta di estendere e integrare la filiera di offerta, in modo da catturare la più elevata disponibilità a pagare (*willingness to pay*) dei consumatori che sono coinvolti in esperienze di unicità.

La traduzione del ricordo in oggetti materiali è da sempre la risposta a questa esigenza, ma ci pare che oggi essa sia grandemente svilita e banalizzata in Italia.

Non si dovrebbe puntare a sviluppare l'industria del gadget e del ricordo, fin troppo vivace, ma a livelli di qualità infimi; occorre studiare in fondo pacchetti di offerta che integrino l'esperienza simbolica con una filiera di ulteriori esperienze e di oggetti che tali esperienze prolunghino nel tempo.

Si prenda il grande mercato dell'agriturismo, che in alcune regioni italiane ha rappresentato una forte innovazione nella struttura dell'offerta. Il calo netto di alcune regioni nel 2004 è il frutto di un colossale errore di posizionamento. I turisti che sono ospitati in strutture ricettive rurali si aspettano anche prezzi più bassi della ricettività ordinaria, qualunque sia il livello di servizio. L'offerta agrituristica ha ritenuto di poter sfruttare la domanda in crescita degli anni Novanta per aumentare i prezzi, ma spingere i prezzi oltre la soglia psicologica del posizionamento di prodotto è stato un errore fatale.

Si pensi, ancora, all'attrazione esercitata dai luoghi d'arte. L'indotto manifatturiero è ancora oggi appannaggio di forme di offerta rudimentali e banalizzanti. Perché non estendere l'insieme di valori simbolici dell'esperienza artistica a un insieme di ulteriori esperienze (di *entertainment*, di *edutainment*, di formazione, di relazione) e a un insieme più ricco, segmentato, sofisticato, di oggetti?

In questa prospettiva, si tratta di capire se gli ingenti investimenti che il paese compie nel restauro e nella conservazione delle opere d'arte hanno un valore di mero ripristino, di restituzione all'informazione originaria, oppure possono essere generatori di ricchezza e di cumulatività diventando vere e proprie piattaforme su cui costruire nuovi servizi ed esperienze. Osserviamo, ad esempio, le possibilità offerte da:

- profilazione dei clienti e progettazione di interventi mirati alle esigenze specifiche o al ciclo di vita;
- progettazione di oggetti unici per celebrare momenti della vita dei visitatori, richiamandoli a distanza di tempo rispetto alla visita turistica;
- riproduzione artigianale di oggetti di arredamento che richiamano architettura e design degli ambienti nei quali avviene l'ospitalità;
- oggettistica di richiamo a beni culturali;
- turismo d'arte *on demand*;
- corsi di formazione per gli ospiti, per apprendere tecniche antiche di lavorazione, ricette di cucina, lavori di riparazione;
- edilizia privata e design di interni con richiami culturali, visivi e percettivi, ai luoghi visitati;
- newsletter via Internet.

Si pensi ancora all'enorme possibilità di integrare il turismo d'arte e di cultura con la mobilità per ragioni sanitarie e di cura. Esiste un imponente flusso di mobilità internazionale di persone soggette a cure croniche (anziani, riabilitazione, cure termali), disponibili a muoversi. L'offerta italiana è ancora modesta e sottodimensionata rispetto al potenziale.

Uno dei più recenti laboratori del Mit collabora con la potente associazione americana dei fondi pensione allo sviluppo di nuove tecnologie per gli anziani. L'integrazione prodotti/servizi può generare combinazioni sorprendenti e capaci di intercettare segmenti di domanda internazionale.

Un buon esempio viene dal settore della ristorazione e dell'agro-alimentare, che ha vissuto nell'ultimo decennio una crescita spettacolare basata sull'innalzamento della qualità, la creazione di marchi, la definizione di forti identità di brand, la internazionalizzazione.

(c) Industrializzare il terziario innovativo

Per ottenere questi risultati occorre, in realtà, combinare due caratteristiche apparentemente opposte:

- l'unicità dei beni
- la replicazione, in grado di generare valore economico.

A differenza di quello che si afferma un po' ovunque, le tecnologie digitali sono per il nostro paese un'opportunità straordinaria e non una minaccia. La replicabilità potenzialmente infinita dell'informazione non riduce, ma aumenta il valore economico dei beni che non possono essere replicati. La diffusione di repliche digitali di un oggetto lo trasforma in feticcio, aumentando drasticamente il desiderio (e il piacere) provocato in colui che lo può vedere. Il caso delle grandi opere (la Gioconda, la pietà Rondanini – diventate oggetti "cult") ma anche dei luoghi citati nel "Codice da Vinci" ne sono un esempio lampante.

Nell'industria del turismo, che pure ha elevati tassi di crescita della domanda a livello mondiale, l'Italia ha continuato a perdere quote di mercato. E, si badi bene, non a favore degli Stati Uniti, ma di Francia e soprattutto Spagna, due paesi simili per storia e cultura, ma estremamente più aggressivi nelle strategie di espansione. Il sistema turistico italiano fa un uso molto limitato e rudimentale delle tecnologie, mancando sistematicamente le occasioni per diventare un sistema integrato.

Qual è la ragione della superiorità competitiva delle catene di grande distribuzione o alberghiere francesi, delle imprese di software tedesche e delle società di consulenza americane o inglesi, che hanno acquisito, di fatto, il controllo proprietario di porzioni importanti del mercato italiano? Molti settori terziari sono protetti dalla competizione internazionale dalle norme sugli ordini professionali, ma già oggi appare chiaro che le forme più evolute di organizzazione, sono in generale estere e non nazionali. Qual è la ragione di questa debolezza?

Sono sempre più i settori del terziario nei quali il vantaggio competitivo si basa sull'ingegnerizzazione di procedure, la creazione di piattaforme tecnologiche e la replicazione sistematica delle routine di successo. Si tratta, in un certo senso, di un terziario tayloristico, strutturalmente diverso dal terziario creativo del quale ci siamo occupati finora.

Come è noto a tutti gli studiosi e manager del settore, nel terziario tayloristico il grado di standardizzazione delle procedure necessario ad assicurare una qualità costante è, se possibile, ancora più spinto e impegnativo di quanto accade nell'industria manifatturiera. Ottenere una qualità costante e competitiva a livello internazionale, supponiamo, nel trasporto aereo, significa investire per anni somme enormi.

Ma la proiezione internazionale richiede un drastico aumento delle competenze interne alle imprese. Non c'è dubbio che un albergo familiare sulla costiera amalfitana possa sopravvivere a lungo, per ragioni che alla fine si riconducono al possesso di rendite di posizione. Ma se resta a conduzione familiare avrà difficilmente accesso alle conoscenze gestionali e tecnologiche avanzate che sono alla base dei *reservation systems* su scala mondiale, delle campagne promozionali per la fidelizzazione della clientela, dell'ottimizzazione degli acquisti o delle tecniche di *building* e *facility management*. Alla fine perderà gli enti a favore degli alberghi spagnoli, cosa che sta regolarmente accadendo.

Il modello di sviluppo dell'industria italiana prevalente, quella di piccola e media dimensione, è tuttavia un modello a bassa intensità di conoscenza

formalizzata, che incontra dei limiti insuperabili nella capacità di acquisire e internalizzare conoscenza esterna, e quindi rendimenti decrescenti.

(d) Estendere le funzioni di uso

In altri casi, l'innovazione passa attraverso una coraggiosa ridefinizione dei valori d'uso di beni tradizionali, dei quali si controllano tutte le competenze di base.

Si pensi a due casi da manuale nell'esperienza internazionale. Nell'industria degli orologi è stata ampiamente studiata la risposta dell'industria svizzera all'invasione delle tecnologie digitali giapponesi. Di fronte a una crisi gravissima e apparentemente inarrestabile, l'industria svizzera ha reagito con mosse vincenti di ridefinizione delle funzioni di uso. La prima, introdotta da Swatch, ha affermato il principio che l'orologio non è uno strumento per misurare l'ora, ma un pezzo di abbigliamento. Swatch ha poi introdotto un processo di produzione su larga scala radicalmente diverso dall'assemblaggio meccanico, in modo da produrre grandi volumi a prezzo ridotto, associando al prodotto tradizionale una drastica ridefinizione simbolica facendone oggetto di moda. La gestione del contenuto simbolico anche in questo caso è stata severissima, affidata a una cadenza di vere e proprie collezioni e di tirature limitate, in modo da scatenare fenomeni di collezionismo e di valorizzazione del mercato dell'usato. Per molti anni Swatch è stato un fenomeno studiato nelle principali *business school* del mondo.

Più recente è il successo della catena di locali Starbucks negli Stati Uniti, nati sull'idea di offrire un ambiente informale e libero per consumare un caffè. Prima di tutto l'esperienza del caffè è stata nobilitata attraverso una precisa differenziazione delle categorie di prodotto, sulla base di controlli sulla provenienza della materia prima, in una prospettiva mondialistica aperta e progressiva. Negli Starbucks si va per un caffè, ma anche per stare in compagnia, leggere un libro, aprire il Pc e lavorare.

Si pensi, infine, al recente boom delle vendite del sistema i-Pod della Apple per la fruizione digitale della musica. L'innovazione di Apple è un dispositivo che consente di accedere alla musica sulla rete, ma anche di registrare l'utente in modo da remunerare adeguatamente i titolari di diritti. Apple è al momento uno dei player più qualificati nell'industria del disco, perché ha ridefinito la funzione dei Pc entrando con coraggio in un settore completamente nuovo.

Anche alcune imprese italiane possono vantare esperienze di grande interesse. Ad esempio Merloni ha investito in anticipo nell'industria domotica, sviluppando il concetto di elettrodomestico intelligente e accessibile via Internet.

Baracit è una media impresa di Arezzo che produce componenti per l'edilizia. All'interno di una strategia di gruppo, ha nel tempo acquisito una antica casa di produzione del cotto fiorentino, il Ferrone. Il cotto è un classico prodotto di antica tradizione, realizzato con argille di origine esclusiva in alcune zone collinari della Toscana e utilizzato in arredamenti di pregio. Il gruppo ha sviluppato un'idea di inserire il cotto all'interno di elementi prefabbricati, da installare come rivestimenti e pavimenti con modalità

modulari. L'estensione di uso del cotto, da prodotto artigianale da montare a mano a prodotto di pregio suscettibile di installazione come prefabbricato, ha aperto rapidamente enormi mercati esteri.

(f) Presidiare le fasce più basse di domanda

Appartiene al paradosso dell'innovatore, proposto da Christensen, la possibilità che le imprese più audaci nell'introduzione di nuovi prodotti si concentrino sulle fasce alte di prodotto. Esse, infatti, garantiscono prezzi mediamente più elevati, maggiore propensione all'innovazione, maggiore immagine. Spingere l'innovazione solo sulle fasce alte di prezzo, ha delle controindicazioni importanti, perché lascia scoperte le fasce di domanda media e medio-bassa, su cui possono inserirsi i concorrenti imitatori, realizzando ampi volumi e spiazzando progressivamente «dal basso» gli innovatori. In riferimento alla casa italiana, non è saggio cullarsi nell'illusione che il mondo del lusso, dell'alta gamma, del design ad alto contenuto simbolico, possano da soli sostenere la competitività del sistema paese.

Ad esempio, nel settore della cantieristica da diporto, nel quale l'industria nazionale è leader, le imprese italiane presidiano con notevole lucidità anche le fasce basse e medie di prodotto. In effetti, mentre sulla fascia alta esiste una domanda quasi del tutto indifferente al prezzo, esiste anche un'ampia fascia di consumatori che possono acquisire barche di piccola dimensione solo se esse hanno costo contenuto, ma allo stesso tempo offrono tutti gli standard di qualità internazionali. Lasciare questa fascia scoperta significa aprire un varco importante all'entrata di possibili competitori.

L'economia della esperienza rimette al centro della vita economica la città, un tempo emarginata, o considerata dormitorio dai grandi poli industriali autosufficienti, in quanto territorio che ospita e attrae i nuovi talenti. Osserva Enzo Rullani che il territorio ha avuto un ruolo centrale in tutta la storia preindustriale, ma è entrato in un cono d'ombra con l'avvento della modernità industriale. Il futuro postindustriale riserva ora ai territori un nuovo rinascimento.

Inoltre, le false mitologie della globalizzazione che consideravano il territorio neutro, irrilevante, lo hanno spinto ai margini della riflessione economica.

L'ambiente vive e viene consumato dall'uomo, che lo inquina e ne depaupera le risorse. Ma l'importanza dello spazio fisico va al di là del suo ruolo di ospitare. Vi è una vera e propria riscoperta del valore economico e simbolico del territorio, una sorta di riattualizzazione del *genius loci* tanto caro ai nostri antenati. Il territorio non è copiabile. Il valore di una esperienza – non solo turistica, ma anche gastronomica – è indissolubilmente legato al luogo in cui ciò avviene. Il turismo torna al suo significato originario di fenomeno culturale o, per usare l'espressione di McCannel, di «trama ideologica di storia, natura e tradizione, che ha il potere di dare nuova forma ai bisogni di cultura e natura».

Non sempre però questa opportunità viene colta. Il valore del cachemire Loro Piana o dei filati LineaPiù sta nella capacità di realizzare universi simbolici legati alla tradizione estetica italiana, ma i rispettivi territori di insediamento

industriale non veicolano nessun significato di interesse. Il visitatore che va ad Arezzo a vedere Piero della Francesca non ha nessun segnale del fatto di trovarsi nel cuore della produzione orafa mondiale.

Una prospettiva interessante è legata a quello che Pietro Antonio Valentino, nel suo *Trame del territorio*, chiama *distretto culturale* e che può essere rappresentato come il risultato di una rete di relazioni che, da un lato, struttura internamente i singoli sub-sistemi (delle risorse territoriali, delle risorse umane e sociali, dei servizi di accessibilità e di accoglienza, delle imprese) e, dall'altro, integrandoli tra loro, dà vita a nuove centralità territoriali e urbane.

Rispetto al distretto industriale, che è fortemente specializzato in termini merceologici, il distretto culturale dovrebbe, quindi, caratterizzarsi come un distretto pluri-prodotto. Insieme alle tradizionali economie di distretto (economie di varietà o di scopo, di rete, di scala, di consumo), l'industria culturale è in grado di produrre alcuni beni pubblici, come la qualità ambientale e sociale (crescita di identità), che diventano delle economie di urbanizzazione che avvantaggiano imprese appartenenti a diversi settori produttivi. Il distretto culturale serve per assicurare un vantaggio competitivo sia all'industria culturale, sia all'intero territorio.

Il territorio conferisce ai prodotti una storia, una differenza specifica, che li rende facilmente imitabili dall'esterno e trasferibili in paesi dove il costo della manodopera è più basso. Come noto, il fenomeno dell'*off-shoring* sta assumendo dimensioni preoccupanti, anche perché coinvolge professionalità considerate un tempo preziose e intoccabili (i programmatori software). Ad esempio, negli ultimi due anni (2002-03) il settore americano dell'*high-tech* ha perso (principalmente verso l'India) oltre 560.000 posti di lavoro e si stima che ne spariranno in 15 anni altri 3,3 milioni.

Un uso corretto delle nuove tecnologie digitali consente di modificare forma, estensione e specializzazione della *supply chain* che unisce, in ciascun settore, fornitori e clienti. Il problema è che, non essendo particolarmente amate, né richieste, né soprattutto capite, le tecnologie digitali dell'informazione sono entrate nelle piccole e medie imprese per la porta di servizio, ossia basandosi sulle indubbe capacità di razionalizzazione della gestione ordinaria e, di fatto, nascondendo il potenziale strategico di ripensamento di tutta la filiera produttiva.

Dal design dei prodotti alla progettazione delle esperienze

Nello sviluppo del design italiano vi è, da sempre, una peculiare capacità di interpretare i bisogni degli utenti, offrendo veri e propri contesti di uso. Si tratta oggi di ripensare questo immenso patrimonio di capacità all'interno dell'era digitale.

Bisogna ri-orientare l'innovazione e la tecnologia: da pura tecnologia pensata per le macchine a tecnologia concepita per l'uomo e l'ambiente. Innanzitutto per l'uomo. Servono modelli antropologici che descrivano l'uomo contemporaneo, mutato dalle tecnologie digitali. Come afferma Umberto Galimberti in *Psiche e Techne*, la tecnica è addirittura «l'essenza dell'uomo»,

perché, a causa della sua insufficiente dotazione istintuale, l'uomo senza la tecnica non sarebbe sopravvissuto. Attraverso le procedure tecniche ha potuto, invece, «raggiungere culturalmente quella selettività e stabilità che l'animale possiede per natura». Il rischio è la schiavitù verso le macchine e l'alienazione; altro che potenziamento! Come ha detto Erich Fromm, «Il pericolo del passato era che gli uomini diventassero schiavi. Il pericolo del futuro è che gli uomini diventino robot». L'innovazione è piena di sorprese, trabocchetti e controsensi. Bisogna partire da una visione antropologica a tutto tondo per costringere lo sviluppo tecnologico a migliorare sul serio la qualità della nostra vita.

A questa complessità nel definire, o condizionare, il processo dell'innovazione, si aggiunge l'illusione della crescita positiva «a tutti i costi». Risultano illuminanti, le riflessioni di Fritjof Capra ne *Il punto di svolta*. Il fisico austriaco mette in luce quanto la filosofia di Cartesio abbia condizionato e continui a condizionare il modo di pensare (e di agire) occidentale. Il presupposto è avere una concezione dell'uomo (e della donna) come dominatori della natura, una visione dell'uomo come «macchina», composta di pezzi e la convinzione della superiorità della mente razionale sull'istinto. Questo atteggiamento comporta molti paradossi legati all'innovazione, come, ad esempio, il fatto che «siamo in grado di controllare l'atteggiamento morbido di sonde spaziali su pianeti lontani, ma siamo incapaci di controllare i gas inquinanti liberati dalle nostre automobili e dalle nostre fabbriche».

Occorre dire che l'era digitale, da un altro punto di vista, favorisce processi di umanizzazione della tecnologia. Piaget, riferendosi all'apprendimento nel bambino, descriveva le «generalizzazioni intelligenti»: l'inizio dell'intelligenza propriamente detta risiede nel coordinamento degli schemi per associazione, che conduce dalla semplice scoperta di mezzi nuovi alle scoperte brusche, o *insight*.

Un altro elemento fondamentale che occorre valorizzare è la capacità di accettare l'incertezza e di assegnare valore alla indeterminatezza e alla soggettività. Si tratta di prospettive ancora poco praticate nel management, ma ormai ineludibili.

La capacità di operare razionalmente in un mondo incerto non è nuova nel panorama scientifico e la sua formulazione rigorosa è dovuta a un pensatore italiano, che ha rifondato la «logica dell'incerto», definita per la prima volta nel Seicento, ma in seguito cancellata dal meccanicismo e dal pensiero ipotetico-deduttivo. Nel 1931 Bruno de Finetti pubblica il fondamentale *Sul significato soggettivo della probabilità*, nel quale contesta l'eccessiva restrizione derivante dalla ripetibilità delle prove (approccio detto frequentistico, mutuato dalla metodologia scientifica), e propone una definizione soggettivista della probabilità, in base alla quale la probabilità di un evento è il grado di fiducia (evidentemente variabile da persona a persona) che si pone nel verificarsi dell'evento stesso. La probabilità non deve, quindi, essere vista come una caratteristica oggettiva, intrinsecamente legata ai fattori che regolano il verificarsi di un determinato evento, ma come una personale valutazione delle loro implicazioni, soggetta a vincoli interni di coerenza.

È chiaro che tutto ciò rivoluziona le metriche e toglie molto del loro valore sacrale. Ma non bisogna cedere al disorientamento e alla deriva nichilista. Il grande Edgar Morin, ricordando una massima di Euripide – «L'atteso non si compie, all'inatteso un dio apre la via» – propone in questo ambito qualcosa di molto concreto: « Si dovrebbero insegnare principi di strategia che permettano di affrontare i rischi, l'inatteso e l'incerto, e di modificarne l'evoluzione grazie alle informazioni acquisite nel corso dell'azione. Bisogna apprendere a navigare in un oceano di incertezze attraverso arcipelaghi di certezza». Una volta conclusa l'attività meditata che porta a una decisione, la piena coscienza dell'incertezza diventa piena coscienza di una scommessa.

Un'ultima interessante riflessione sui mutamenti portati dall'economia postindustriale, in cui domina il mondo dei servizi, ci viene dal sociologo di Carnegie Mellon Richard Florida. Nel suo *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, egli descrive l'ascesa di una nuova classe sociale. Secondo Florida, è la creatività la fonte principale di sviluppo economico. Secondo la sua *teoria del capitale creativo*, di fatto una evoluzione (molto meno rigorosa, peraltro di quella del capitale umano), lo sviluppo economico di un territorio è guidato dalle scelte di localizzazione delle persone creative, detentrici cioè del capitale creativo.

Questa economia si basa su tre fattori critici, descritti, con innegabile abilità comunicativa, come: tecnologia, talento e tolleranza². Le università hanno un ruolo fondamentale nella creazione dei poli di creatività. Sono stati fatti molti errori, pensando che l'università avesse l'unico obiettivo di generare imprese sul territorio.

Tradizionalmente, la creatività viene definita come l'abilità di creare, o portare alla luce, qualcosa di innovativo. Non è però sufficiente la novità. Rycroft vi aggiunge il requisito di utilità: capacità di giungere a nuove, ma valide soluzioni di problemi. Capacità di creare prodotti immaginativi che siano irresistibili, convincenti e significativi. Anche la bellezza gioca un ruolo. Afferma Jacques Hadamard che il matematico e il poeta sono d'accordo non solo sul punto di vista fondamentale per cui l'invenzione consiste in una scelta, ma anche sul fatto che la bellezza ne è un aspetto imprescindibile, anche nella scienza, dove l'innovazione di una teoria è governata perentoriamente dal senso della bellezza scientifica. Il legame della creatività con l'innovazione non implica, però, un progresso lineare verso l'accrescimento delle qualità e delle potenzialità. Come disse una volta scherzosamente Pablo Picasso: «Ero solito disegnare come Raffaello, ma ho impiegato tutta la mia vita a imparare a disegnare come un bambino».

Analizzando più da vicino il processo creativo (anzi, meglio, creativo-fruttivo) dell'era digitale su cui impostare il nuovo design, la prima considerazione da fare è il fatto che le nuove tecnologie digitali permettono di trasferire, e condividere in maniera esplicita, tutti gli oggetti necessari a tale processo: non solo le informazioni (testuali), ma anche le idee artistiche

² Le tre T di Florida sono destinate a soppiantare le sette S di Peters e Waterman e ad affiancare le quattro P del marketing. Utile come mnemotecnica, rischiosa nella semplificazione. Si accettano candidature per i numeri cinque e sei moltiplicati per le consonanti rimanenti.

(principalmente sonore e visuali) e le emozioni (corporee). Il sapere tecnologico e progettuale incomincia a uscire dai laboratori e a entrare nella vita di tutti noi.

Con le nuove tecnologie digitali viene, inoltre, facilitato il connettersi e, cioè, la possibilità di far dialogare parti non vicine. Vi sono tre tipologie di connettività possibili. Quella intrapersonale, che avviene fra le diverse componenti della nostra psiche ed è studiata dagli psicologi della creatività. Quella tradizionale avviene all'interno di un team creativo che lavora insieme. L'ultima è quella che consente a persone remote di lavorare come se stessero nello stesso luogo: è questa la nuova frontiera aperta dalle comunicazioni digitali.

Il tema della creatività è sempre più all'ordine del giorno dei manager, anche se non sanno spesso come gestirlo. Innovare fa paura; il creativo è spesso contro le regole, crea anarchia. D'altra parte, il problema è ineludibile. La risposta non può più essere solo aziendale, ma deve essere sistemica, spesso relativa a un territorio, a una città.

Servono nuove forme di progettazione organizzativa (e quindi nuovi ruoli organizzativi e nuove competenze consulenziali) che permettano ad aziende e istituzioni di cogliere queste straordinarie opportunità.

Il concetto di made in Italy non rispecchia più le capacità e potenzialità del nostro paese. Recentemente Renato Preti, managing director del Fondo Opera lanciato da Bulgari, ha detto «Bisogna passare dal made in Italy al *design in Italy*», per mettere in luce, anche provocatoriamente, il fatto che la competitività del paese deriva assai più dalla concezione del prodotto che dalla manifattura. Gli spostamenti della produzione verso i paesi dell'Est, e soprattutto l'emergere della Cina come polo produttivo mondiale, segnano un cammino oramai molto chiaro.

La nostra specificità non sta di fatto nell'inventare specifiche tecnologie e componenti, ma nell'integrarle in un *unicum* con valore aggiunto che crei esperienze (idealmente memorabili).

I musei sono stati senza dubbio gli iniziatori del cosiddetto *experiential marketing*, ma oggi questo approccio si è diffuso anche nelle strutture commerciali. Nel suo *Harvard Design School Guide to Shopping*, Rem Koolhaas e i suoi studenti notano che i grandi architetti come Mies van der Rohe, Le Corbusier e Frank Lloyd Wright non si sono occupati per nulla delle strutture commerciali; erano quindi «modernisti a metà», in quanto non avevano affrontato uno degli aspetti essenziali del mondo contemporaneo. Adesso le cose stanno cambiando. Ad esempio, la serie di negozi Prada in America – detti «epicentri» – progettati da Rem Koolhaas e il suo staff (Oma e Amo), vanno nella direzione di creare delle vere e proprie «esperienze d'acquisto».

L'efficacia di queste tecniche sta nel fatto che il marketing tradizionale crea dei monologhi con i consumatori, mentre il marketing dell'esperienza costruisce un dialogo, ascolta le esigenze, fondandosi sull'interattività.

Per poter sfruttare con efficacia tutte le opportunità rese disponibili dall'economia dell'esperienza, nasce la necessità di adottare un approccio alla progettazione completamente nuovo, che potremmo chiamare *fenomenologico*. Si deve, cioè, pensare ai prodotti o servizi oggetto della

progettazione come se fossero un organismo, capaci, quindi, di manifestarsi attraverso diverse modalità espressive e canali comunicativi. La visione fenomenologica richiede grande sensibilità verso gli stati d'animo dell'utente. Invece di disegnare strumenti e prodotti in base al loro stile formale, alla funzione o definizione ergonomica, si deve disegnare direttamente l'esperienza che il prodotto o servizio può offrire.

In un'interessante metodologia definita da un gruppo di ricercatori dell'Interaction Design Institute di Ivrea – oggi parte di Domus Academy – viene utilizzata una rappresentazione grafica detta «fiore fenomenologico». Questo metodo è stato recentemente utilizzato per progettare servizi innovativi per la telefonia cellulare. Con questo strumento si sono rappresentate, ad esempio, le modalità fenomenologiche del telefono cellulare:

1. la *luce* serve per catturare la nostra attenzione (ricezione chiamata), o caratterizzarne le modalità operative;
2. il *testo* riguarda tutte le informazioni disposte sul display;
3. il *suono* include il tono di chiamata e gli avvisi acustici;
4. l'*immagine* include illustrazioni, fotografie, pittogrammi e brevi animazioni video;
5. la *vibrazione* attira la nostra attenzione in caso di chiamata o di messaggio: quest'ultima modalità, quasi un'estensione tattile, è peculiare al telefono cellulare più di quanto forse immaginiamo.

Per cogliere la dimensione fenomenologia e, nel contempo, organizzare un metodo che mutui dal design tradizionale esperienze e suggerimenti, si sta sviluppando una nuova disciplina che alcuni chiamano «design dei servizi interattivi», o meglio «design dell'esperienza». In questo ambito, stanno emergendo alcuni punti sui quali vale la pena soffermarsi:

Generazione delle idee. È uno dei temi più delicati: come fare nascere le idee, come diventare creativi. Certamente due principi da tenere sempre presenti sono l'utilizzo intensivo del *brainstorming* (idealmente con persone diverse per esperienze e competenze) e la cosiddetta *human inspiration*, e cioè l'osservazione dell'uomo nella sua vita per ottenere ispirazione su come fare meglio le cose. Un famoso slogan di Ideo recita, come detto, «innovation begins with an eye».

Trial and error. Il metodo euristico *a tentativi* è sempre più importante per costruire cose di cui non è chiara la finalità o il riscontro del mercato. Ciò forza un coinvolgimento sistematico degli utenti e una sospensione del processo di pianificazione e controllo.

Re-engineering. Uno degli errori più frequenti quando s'introduce una nuova tecnologia è non considerare il processo nella sua interezza, ma limitarsi a migliorare (o automatizzarne) solo una parte.

Dall'industrial all'human-centered design. Bisogna mutuare le regole dell'*industrial design* (comprendere facilmente le funzionalità, utilizzare l'oggetto senza sforzo e avere un feedback chiaro e semplice) e applicarle, *mutatis mutandis*, agli oggetti digitali, caratterizzati dal fatto che evolvono nel tempo, sono molto complessi (a causa del cuore fatto di chip e software) e tendono a somigliarsi. C'è chi sostiene addirittura che vanno progettate interfacce amichevoli per anestetizzare la paura implicita della tecnologia. L'interfaccia nasconde la sua artificialità con segnali iconici di facilitazione e con indicazioni sempre più amichevoli di comandi, di programmi, di applicazioni: la comunicazione e la percezione fanno prevalere un linguaggio di immagini e di suoni e lasciano sempre più sullo sfondo il paradigma alfanumerico. Il tema delle interfacce ha una valenza particolarmente importante nella valorizzazione del patrimonio culturale, in quanto l'architettura di un spazio fruitivo culturale (allestimenti museali, parchi archeologici o tematici e, in generale, contenitori culturali) diviene di fatto progettazione di un'interfaccia di comunicazione.

Estetica. Le cose belle funzionano meglio; questa affermazione di apparente buon senso – che potrebbe essere ricondotta a Platone («kalos kagathos») – è stata enunciata nel 2002 da uno dei massimi esperti di design – Donald Norman – nell'articolo *Emotion & Design*. Questi, funzionalista convinto, si è reso conto che la dimensione emozionale non può essere lasciata fuori dagli oggetti, soprattutto quelli fortemente impregnati di tecnologie digitali: perciò gli artisti vanno coinvolti il più possibile. La Sony ha utilizzato, a partire dal 1965, alcuni artisti come «early adopters» dei prodotti digitali di consumo; ad esempio, la prima videocamera portatile è stata sperimentata dai videoartisti Paik e Viola.

Osserva Giorgio De Michelis che il filosofo francese Jean Luc Nancy nel suo *La communauté désœuvrée* ha reinterpretato il famoso concetto heideggeriano di «da-sein» in «mit-sein» (passando dall'esser-ci all'essere insieme), affermando che la nostra esperienza di vita è essenzialmente sociale e che il luogo di tale esperienza è la comunità. Michael Bittermann, giovanissimo architetto tedesco che ha creato all'Università di Delft un corso di Architettura e-motiva, sostiene che gli edifici cambieranno in funzione dell'umore dei propri abitanti. Egli è parte dell'*Hyperbody Research Group*, capitanato dall'architetto olandese Kas Oosterhuis, padre dell'architettura e-motiva, che concepisce gli edifici come entità vive («hyperbodies»). I fattori etnico-culturali possono fortemente inficiare l'efficacia di un servizio o la sua esportabilità in un altro contesto culturale. Come mette in evidenza la tabella, derivata da un'analisi fatta da Boor e Russo, anche il significato dei colori deve essere tenuto presente quando si disegna un'interfaccia.

Tabella: significato dei colori in varie culture

	Cina	Giappone	Egitto	Francia	Usa
Rosso	Felicità	rabbia, pericolo	morte	aristocrazia	pericolo, stop
Blu	cieli, nuvole	malvagità	virtù, verità, fede	libertà, pace	mascolinità
Verde	simbolo della dinastia Ming	futuro, gioventù, energia	fertilità, forza	criminalità	sicurezza, via libera
Giallo	nascita, salute, potere	grazia, nobiltà	felicità, prosperità	transitorietà	viltà, transitorietà
Bianco	morte, purezza	morte	gioia	neutralità	purezza

Volendo concludere questa riflessione sui metodi per la progettazione di esperienze mediate dalle tecnologie digitali, si elencano alcuni consigli pratici, utili per i progettisti.

- «Be left-handed!»: l'utente non è fatto a immagine e somiglianza del progettista;
- «Greenhouses per l'innovazione»: la creatività non si manifesta ovunque; ci vogliono spazi opportunamente attrezzati per scatenare la creatività. Alcuni li chiamano le «serre» per l'innovazione;
- «Default modes»: ogni prodotto o servizio complesso ha sempre associate molte scelte; è importante prevedere un funzionamento standard senza forzare l'utente a una scelta preventiva; questa regola fa sì che quando accendiamo la Tv, c'è sempre un canale pre-selezionato;
- «Undo principle»: un prodotto ben progettato rende molto difficile all'utente fare errori, ma i prodotti migliori sono quelli che permettono all'utente che sbaglia di ritornare senza danni sui suoi passi;
- «Casualità e serendipity»: molti prodotti innovativi sono nati per caso. Uno per tutti il sapone «che galleggia» Ivory (ideale per i lavaggi in tinozze verticali di quel tempo): fu scoperto nel 1879 per caso, perché un tecnico dimenticò accesa la macchina di miscelazione e creò una schiuma piena d'aria; fu una vera rivoluzione: il sapone galleggiava, era bianco candido (rispetto al tipico giallo), non irritava la pelle, non rovinava le superfici lavabili e i tessuti; pertanto bisogna «rilassare» i vincoli di budget o le pianificazioni dettagliate, per lasciare spazio alla casualità;

- «Pensare ai prodotti come verbi piuttosto che come oggetti»: spesso l'innovazione nasce da un oggetto statico che viene pensato come un insieme di azioni; non bisogna pensare al telefono cellulare, ma al telefonare in mobilità;
- «KISS: Keep It Simple and Stupid»: la complessità e la proliferazione di informazioni e funzioni sono i nuovi mali della modernità;
- «Usare le metafore»: le metafore aiutano l'ispirazione e la comunicazione dell'innovazione;
- «Naturalezza»: come insegna Donald Norman, un elemento fondamentale del design è la sua immediatezza, cioè il fatto che un oggetto non richieda consapevolezza per essere utilizzato.

L'importanza della creatività è segnalata anche dalla frequenza con cui sulle riviste professionali per tecnologi trovano spazio riflessioni relative all'attività inventiva. Nel numero di settembre-ottobre 2004 di «Technology Review», rivista del Mit, due lunghi articoli portano al centro dell'attenzione l'invenzione.

In *Le regole di Kurzweil*, l'autore, che ha fondato nove aziende a partire dalle sue invenzioni ed è membro del National Inventors Hall of Fame, discute alcuni principi dell'attività inventiva. Ray Kurzweil sostiene che le cose stanno cambiando rapidamente per gli inventori e offre i suoi consigli per non rimanere indietro. L'invenzione è un po' come il surfing: bisogna prendere l'onda al momento giusto.

L'autore è diventato un attento studioso delle tendenze tecnologiche, ha fondato un gruppo di ricerca che raccoglie dati su una larga varietà di tecnologie e sviluppa modelli matematici sull'evoluzione della tecnologia in aree differenti. Questi modelli sembrano suggerire che la velocità dell'innovazione raddoppia ogni decennio.

Per considerare il momento giusto per un'invenzione è necessario conoscere il suo intero ciclo di vita. Si possono identificare sette stadi nell'evoluzione di una tecnologia:

(1) *stadio precursore*: gli elementi essenziali per una nuova tecnologia sono già in gioco; chi l'ha ideata può persino descriverne il funzionamento e gli obiettivi. Ma l'invenzione deve ancora diventare una realtà.

(2) *stadio dell'invenzione*: Gli inventori devono mettere insieme la scienza e le abilità pratiche di risoluzione dei problemi. Una qualità essenziale è, senza alcun dubbio, la determinazione; Edison, ad esempio, esaminò migliaia di materiali prima di scegliere un filamento soddisfacente per la lampadina.

(3) *stadio dello sviluppo*: spesso un'invenzione assume la forma di un congegno rozzo e privo di senso pratico. Non sarebbe stato semplice sviluppare un modello commerciale valido dell'aeroplano dei fratelli Wright. Nuovi perfezionamenti dovevano essere realizzati prima di entrare realmente nell'era dell'aviazione.

(4) *stadio della maturità*: costituisce la parte centrale dell'arco di vita di una tecnologia, che è diventata una componente integrale della vita quotidiana e sembra ormai insostituibile.

(5) *stadio dei falsi pretendenti*: invariabilmente ci sono assalti alla tecnologia che si è affermata; siamo al quinto stadio, quello dei falsi pretendenti. Una nuova tecnologia, potenzialmente dirompente, vuole rimpiazzare la tecnologia matura. Anche se migliore sotto alcuni punti di vista, la nuova tecnologia non possiede una serie di caratteristiche rilevanti e critiche dell'invenzione che vuole sostituire. Il fallimento della nuova venuta rafforza unicamente la convinzione dei difensori della tecnologia esistente che il vecchio ordine non subirà mai cambiamenti.

(6) *stadio dell'obsolescenza*: con il passare del tempo, tuttavia, i nuovi inventori intervengono sui difetti della tecnologia emergente, spingendo quella vecchia all'obsolescenza, che rappresenta dal 5 al 10% del suo ciclo vitale.

(7) *stadio dell'invecchiamento*: è lo stadio finale di una tecnologia. Si pensi oggi, ad esempio, alle carrozze trainate dai cavalli, alla macchina da scrivere a mano e, tra non molto, ai Cd musicali.

La maggior parte delle moderne tecnologie sono interdisciplinari. Per esempio, il riconoscimento vocale coinvolge la scienza del linguaggio, l'acustica, la psicoacustica, l'elaborazione del segnale, la linguistica e il riconoscimento di forme.

L'ostacolo principale allo sviluppo delle tecnologie interdisciplinari è che diverse discipline usano differenti termini per lo stesso concetto. «Nella mia azienda – prosegue Kurzweil – abbiamo risolto il problema creando una nostra terminologia e, in sostanza, nuovi campi interdisciplinari. L'obiettivo è provare a eliminare la tendenza a descrivere la stessa cosa in modi differenti e trovare l'accordo su un termine (questo accorgimento consente anche di mantenere segreto il lavoro: chiunque ascolti una conversazione non sa di cosa si stia parlando!)»

Inoltre, per l'invenzione assume enorme importanza la capacità di creare gruppi leali e motivati. «Per esempio» prosegue Kurzweil «quando stavo producendo un sistema automatico di lettura per non vedenti negli anni Settanta, ho assunto scienziati e ingegneri non vedenti dalla National Federation of the Blind, e quando stavo lavorando alla sintesi musicale negli anni Ottanta, ho voluto che tutti gli ingegneri fossero musicisti. Invariabilmente, gli utenti di una tecnologia sono sensibili a problemi che altri non percepiscono neanche».

A seguire, un breve distillato di alcune regole pratiche, definito «i tre segreti di una invenzione di successo», che riportiamo nello stile colloquiale dell'autore:

1. *scrivere l'opuscolo pubblicitario*: compilarlo può rappresentare una sfida reale. Si è obbligati a fare una lista delle caratteristiche, dei vantaggi e

- dei beneficiari. Se non si hanno le idee chiare, è praticamente impossibile arrivare a una sua stesura;
2. *usare l'opuscolo pubblicitario per reclutare i potenziali utenti*: se i futuri beneficiari non mostrano immediatamente entusiasmo verso il vostro progetto, la strada diventa in salita. Invitateli a partecipare alla creazione dell'invenzione. D'altronde, se non l'hanno presa bene, permettete loro almeno di aiutarvi nel processo inventivo;
 3. *lasciarsi andare a qualche fantasia*: sedetevi, chiudete gli occhi e immaginate di fare un discorso tra qualche anno per chiarire come avete risolto i problemi che non vi consentivano di realizzare la nuova invenzione. Cosa direste? Cosa avreste desiderato dire? Poi, man mano, ritornate al punto di partenza.

Una delle idee più originali del mondo imprenditoriale del XXI secolo potrebbe quindi essere la creazione di un nuovo modo di inventare: individualistico, globale e svincolato dagli obiettivi delle grandi aziende. A Nathan P. Myhrvold non interessa fare concorrenza a Microsoft. Il suo scopo è mettere completamente in discussione il metodo che l'azienda, da lui abbandonata alcuni anni or sono, mette in pratica quando si tratta di innovare. A 44 anni il fondatore di Microsoft Research ed ex responsabile delle tecnologie sviluppate dal colosso di Seattle, sostiene che tutte le grandi aziende, non hanno le giuste motivazioni per investire ingenti somme di denaro in progetti che non riguardano le proprie linee di prodotto.

«Nei laboratori aziendali le invenzioni sono un effetto collaterale, non un obiettivo primario», afferma Myhrvold. Quasi tutte le grandi organizzazioni hanno una propria missione e spesso le invenzioni ti portano verso altre direzioni. «Quando la missione si scontra con l'invenzione, vince la prima, in quasi tutti i casi. Anche le imprese più piccole, come le *start-up della Silicon Valley*, non sono per nulla inclini a perseguire l'invenzione fuori dal proprio mercato di riferimento».

«E' impossibile battere Microsoft sul piano della programmazione, la si può battere su quello dell'invenzione». E questo è esattamente quello che Myhrvold, insieme con l'ex responsabile delle architetture di Microsoft Edward Jung, hanno deciso di fare con *Inventing Science* di Bellevue, nello stato di Washington.

Un incubatore di idee il cui personale ha la piena libertà di rimescolare e «transfertilizzare» ogni contributo dai campi delle tecnologie dell'informazione, delle biotecnologie e della nanotecnologie, le tre aree che Myhrvold vede convergere sempre più verso un futuro di nuove, potentissime tecnologie.

Myhrvold non è naturalmente il solo a percepire il valore della collaborazione interdisciplinare che ha l'invenzione come scopo principale. Sono anzi sempre più numerose negli ultimi anni.

Anche aziende giovani come Google, si muovono in questa direzione: il più importante motore di ricerca su Internet incoraggia i suoi dipendenti a dedicare un quinto del loro tempo allo sviluppo delle più esotiche idee personali. La convinzione è che le menti più creative si alimentino della libertà di perseguire le problematiche di proprio interesse. Gli inventori più bravi sono

quelli capaci di riconoscere le opportunità latenti, quei problemi che la gente normale non sa neppure di avere.

Il nuovo clima che circonda l'invenzione, dicono i nuovi imprenditori dell'idea, nasce da quattro precise tendenze:

(a) *La rinascita dell'invenzione fuori dai confini delle grandi corporation.* Per quasi un secolo, l'innovazione prodotta dai grandi centri di ricerca, come Bell Labs o General Electric, ha oscurato il lavoro degli inventori solitari, o in piccoli gruppi. Oggi una costellazione di forze spinge nuovamente alla ribalta il singolo inventore e le piccole aziende tecnologiche, così come piccoli team interni alle grandi aziende.

(b) *Bruciati da troppi progetti fumosi mascherati da idee rivoluzionarie negli anni Novanta, gli investitori di rischio sono diventati assai più selettivi.* E spesso premono affinché le aziende da loro finanziate dispongano d'invenzioni importanti, possibilmente coperte da un brevetto, capaci di salvaguardare i loro investimenti dalla concorrenza.

(c) *Internet e gli altri pervasivi strumenti di comunicazione rendono possibili nuovi collegamenti su scala globale.* In ogni dove, gli inventori sono in grado non solo di accedere alle banche dati dei brevetti, a sterminate raccolte informatizzate di specifiche tecniche e alle informazioni sui genomi, ma anche di mettere a frutto vantaggi come la posta elettronica e il software collaborativo per scambiarsi le idee, a dispetto dei confini geopolitici, attingendo a mercati internazionali.

(d) *Nuova valutazione di come funziona esattamente il processo cognitivo dell'invenzione.* Intorno all'invenzione domina ancora il mito della scoperta accidentale, che spinge a considerarla come una sorta di lotteria. Ci sono storie come quella di Percy Spencer, ricercatore della Raytheon di Waltham, nel Massachusetts, che, secondo la leggenda, osservò come il tubo elettronico del radar nel suo laboratorio fosse in grado di sciogliere una barretta di cioccolato, aprendo la strada alla realizzazione del forno a microonde. Il caso può essere un elemento chiave dell'invenzione. Oggi l'invenzione viene riconosciuta come un processo assai più focalizzato e intenzionale, messo in atto da persone particolarmente abili nell'individuare nuovi problemi e che molto spesso lavorano e pensano in modo diverso dai normali ricercatori e tecnici.

Quello di Sarcos Research, di Salt Lake City, è un caso particolarmente calzante. Questa fucina dell'invenzione, con una cinquantina di dipendenti, "squadra d'assalto in affitto", sviluppa prodotti e li offre in licenza ad aziende come Merck, Pfizer, Disney, Sony, Lucent e il Palo Alto Research Center. Mescolando i concetti presi in prestito dalla biologia e dall'ingegneria, i ricercatori di Sarcos hanno costruito di tutto, dai cateteri ad altissima precisione usati per operare nei vasi sanguigni ai dinosauri robot nei film di Hollywood.

Oltre a saltabeccare da una disciplina all'altra e a mettere in discussione la conoscenza acquisita, l'inventore è capace di visualizzare i risultati e vivere nell'incertezza, creando connessioni nuove fra concetti distanti, immaginando nella propria mente quale forma avrà il domani.

Ma tutto ciò richiede anche di avere una nuova prospettiva del consumatore. Non basta migliorare il processo dell'innovazione; bisogna anche essere certi di aiutare davvero l'utente. Spesso una invenzione risolve un problema ma ne crea degli altri. Per questo motivo bisogna mettere per un momento da parte il potere immaginifico della tecnica e ripartire dal consumatore, dalle sue esigenze (esplicite o inconsce), dalle sue paure, e aggregarlo in segmenti dai comportamenti affini su cui costruire i nuovi prodotti e servizi. È qui che le tradizionali tecniche di segmentazione falliscono. Censo, età, reddito, sesso, ubicazione geografica, ma anche stili di vita, non sono più sufficienti per segmentare le esperienze.

Oggi i consumatori possono essere raggruppati in modo molto più efficace (ed economicamente significativo) a seconda del tipo di esperienza che vogliono vivere o dello stile di interazione con i media digitali che prediligono. È su questa visione e comprensione del consumatore che si deve fondare una nuova cultura della progettazione che consenta alle aziende di costruire un solido vantaggio competitivo nel nuovo scenario tecnologico ed economico.



Andrea Granelli, 46 anni, è presidente di Kanso, società di consulenza che si occupa di innovazione e customer experience. 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 presidente del Distretto dell'Audiovisivo e dell'ICT di Roma, membro della Fondazione Cotec per la diffusione dell'innovazione tecnologica e dirige l'Istituto di Economia dei Media della Fondazione Rosselli. È inoltre direttore scientifico di Domus Academy

Andrea Granelli

Nova24 Review n.1, ottobre 2006