

Enzo Baglieri e Gabriella Lojaco (a cura di):
**Vincere con le idee. Innovazione, design,
performance"** (Egea, 2009)



La policy per l'innovazione: evoluzione e attualità

Andrea Granelli

Premessa

Le Istituzioni pubbliche possono anzi devono avere un ruolo importante nell'economia attuale, non solo per sostenere la ricerca di base, ma soprattutto quella applicata o, meglio ancora, la generazione di innovazione. A partire da questa considerazione, il capitolo, dopo una presentazione dell'iniziativa "Industria 2015" si sofferma sulla necessità di regolamentazione di alcuni settori, sulla protezione brevettuale e sul possibile ruolo dello Stato come finanziatore ma anche sostenitore dell'innovazione attraverso la domanda pubblica. L'ultimo paragrafo è dedicato all'importanza del territorio ai fini dei processi innovativi.

1 Il ruolo della "mano pubblica" nell'innovazione e l'iniziativa "Industria 2015"

Alcuni fallimenti di mercato legati all'innovazione (scarsa efficacia nell'utilizzo dei fondi pubblici, invenzioni che rimangono nei laboratori aziendali e non diventano prodotti commerciali, ...), uniti a forti discontinuità sulle frontiere delle tecnologie e alla possibilità/necessità della domanda pubblica di trasformarsi in "motore dell'innovazione" stanno riportando sul tavolo dello sviluppo economico il dibattito relativo ai ruoli e alle modalità con cui la mano pubblica debba supportare i processi di innovazione. Tra i tanti "fenomeni nuovi" che hanno richiesto una diversa declinazione del paradigma dell'innovazione si possono citare, in maniera sintetica:

- La forte diffusione delle tecnologie “trasversali”, quelle che gli economisti chiamano *General Purpose Technologies* ossia tecnologie a uso multiplo (non cioè legate a specifici settori merceologici), il cui potenziale finisce supera le intenzioni e l’immaginazione degli inventori.
- L’invasione delle tecnologie “immateriali” che, contrariamente all’opinione comune, non fanno assolutamente scomparire la materialità dei prodotti, ma suggeriscono nuove combinazioni fra fisico e virtuale. Un esempio illuminante è l’Ipod della Apple, costituito da un *device* fisico e da un sofisticato sistema immateriale composto da software, contenuti digitali e icone/grafica sofisticata. La sua progettazione ha introdotto forti discontinuità nella cultura e nei metodi del design. Infatti il virtuale sostituisce progressivamente intere componenti fisiche negli oggetti dando ancora maggiore importanza “materica” alla struttura che rimane fisica. Così è successo nel nuovo telefonino iPhone della Apple, dove la tradizionale interfaccia fatta di tasti e bottoni, è diventata digitale e quindi programmabile.
- Il crescente potere del consumatore, che introduce e rende concreta una quarta forma di innovazione oltre a quella di prodotto, di processo e di organizzazione: l’innovazione di uso, dove una certa prestazione tecnica (ad esempio l’invio di stringhe alfanumeriche da un telefonino) viene utilizzata in maniera diversa rispetto alle ipotesi del progettista (ad esempio come messaggio a “basso costo” – i famosi SMS –, a cui associare anche un nuovo linguaggio con poche vocali e delle punteggiature emozionali – dette “emoticons” – che ne arricchiscono l’espressività). In questo caso possiamo dire che questa nuova prestazione è stata di fatto “scoperta” dall’utente, che usa quelle funzionalità in modo radicalmente diverso. Diventare leader nell’innovazione d’uso non è banale e richiede una capacità “gestionale” delle comunità di utilizzatori, una domestichezza con le nuove tecnologie web 2.0 e, più in generale, delle “forze creative” disperse nella rete (come la realtà del software *open source* ha dimostrato chiaramente) che possono essere utilizzate secondo modalità innovative (da alcuni chiamate *crowdsourcing*).
- Forti discontinuità nel mondo della protezione intellettuale: la sempre minore tenuta dei brevetti in giudizio, lo sfumare dei confini fra patent e copyright (come è diventato evidente nel caso del software), il distacco dei brevetti dal ruolo originario di "difensori dell’inventore" e meccanismi per la diffusione della conoscenza codificata e la loro trasformazione in strumenti per la difesa dello status quo e delle rendite di posizione delle grandi multinazionali della tecnologia.

Questi fenomeni forzano un ripensamento radicale del processo che genera l’innovazione, obbligando per esempio le aziende a rivedere le strategie di difesa del proprio patrimonio

intellettuale, ad cominciare ad interagire con centri di ricerca appartenenti ad altri settori merceologici oppure a coinvolgere maggiormente il consumatore nel processo stesso di ideazione di un prodotto (e non solo nei test per verificarne il corretto funzionamento)

Oltre a ciò la rivoluzione digitale non si sta limitando ad aiutare a fare meglio (o più velocemente o con costi più bassi) ciò che già si stava facendo: sta, infatti, aprendo nuove frontiere relative al modo di lavorare, relazionarsi, distrarsi e comprendere fenomeni un tempo oscuri grazie alla correlazione di moli gigantesche di dati, consentendo, come ha affermato Jean-Louis Gassée, ex-executive di Apple, non solo l'impossibile ma anche l'impensabile.

In questi ultimi anni sono stati anche dimostrati nuovi teoremi e scoperte nuove leggi che stanno minando nelle fondamenta la visione economica tradizionale e le sue ricette di “buona competizione”. Ad esempio la legge empirica di Moore sulla crescita “infinita” delle prestazioni dei sistemi digitali o le scoperte della scienza della complessità che consentono di dedurre i comportamenti dei sistemi dinamici studiando la struttura delle interconnessioni e delle architetture generali dei sistemi, piuttosto che le caratteristiche dei loro componenti. Oppure le proprietà emergenti da sistemi caotici che seguono regole topologiche, che quindi prescindono dalla specificità dei singoli sistemi, o l'importanza del coefficiente di clustering (che misura la compattezza dei gruppi) o dei legami sociali deboli (più efficaci, nei contesti lavorativi, delle amicizie forti e radicate).

Vi sono poi le leggi di Metcalf e di Reed, che definiscono il “valore” di una rete in funzione del numero di nodi e del tipo di relazione/comunicazione in fieri; vi è la scoperta del “valore” della gratuità, che cresce quando collegato a fenomeni come il “design dominante”¹, oppure il fatto che la produzione di informazione è caratterizzata da elevati costi fissi di produzione ma bassi costi marginali (costi variabili) di riproduzione, rendendo possibile la nascita dei fenomeni “virali” (tanto cari al marketing contemporaneo) e ribaltando il vecchio concetto di “valore della scarsità”.

Infine le numerose scoperte sull'uomo a partire da quelle riconducibili alla cosiddetta “pragmatica della comunicazione umana”, che dimostrano che la struttura stessa della comunicazione condiziona le interazioni umane e la salute mentale di chi è coinvolto e hanno identificato un concetto fondamentale per l'analisi delle relazioni (ma anche per la diagnosi della schizofrenia): il “doppio legame”². Come poi non ricordare che il valore dell'accesso ha oramai surclassato quello legato alla

¹ Come afferma Utterback nel suo *Padroneggiare le dinamiche industriale* (2003) il design dominante è quello che “si conquista la preferenza del mercato, quello a cui i concorrenti e gli innovatori devono adeguarsi se sperano di ottenere un seguito significativo da parte del pubblico”.

² Il concetto, introdotto in un celebre libro – *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi* (1971) – indica una situazione spesso problematica generata a fronte di un ordine contraddittorio. Quando il ricevente è un bambino e le affermazioni contraddittorie vengono date dai due genitori,

proprietà determinando, nella Commissione Europea l'attenzione (anzi quasi l'ossessione) verso il Digital Divide, considerato addirittura un diritto universale.

È quindi evidente che lo scenario sociale ed economico (ma non solo) sta cambiando radicalmente. E in questo contesto, sta emergendo una nuova “specializzazione produttiva” delle aziende italiane messa in luce in particolare dai rapporti dell'Istituto Tagliacarne sulle PMI e caratterizzata da quattro “modalità” manifatturiere:

- incorporazione nei prodotti di servizi fortemente innovativi, che arricchiscono notevolmente il prodotto;
- integrazione di prodotti industriali con attività artigianali (l'artigiano perfeziona, completando e personalizzando, il prodotto standard di matrice industriale);
- estensione della filiera (incorporando attività sia a monte, come la R&D, sia a valle, come la commercializzazione);
- caratterizzazione del prodotto finito in termini di qualità e flessibilità spinta (cioè una sua adattabilità non più solo alle variazioni congiunturali ma anche alle esigenze del consumatore).

In questo nuovo contesto non è più la prossimità territoriale che spinge le aziende a cooperare e complementarsi, ma è la loro “capacità di mettersi in relazione” e creare reti di imprese. La nuova leadership industriale italiana è quindi rappresentata da queste medie imprese (una “middle class” composta da circa 20.000 aziende) che sono in grado di cogliere rapidamente i segnali di crescita, ma anche di resistere meglio di altre alle congiunture negative. Nel contempo, esse diventano dei veri e propri hub (e non più capofila, come nei distretti) di una rete di imprese e di artigiani.

Pertanto nel dibattito, oggi di particolare attualità, sui nuovi confini fra Stato e Imprese, che ha visto in tempi recenti governi iperliberisti riacquisire il controllo di pezzi di economia e di sistema finanziario, vi è un chiaro (e rinnovato) interesse nel coinvolgere le Istituzioni su due temi chiave per lo sviluppo economico: l'infrastrutturazione (non solo fisica, ma anche digitale) e l'innovazione.

Ad esempio il recente piano sul *social housing* annunciato dal Governo “Berlusconi”, che si richiama anche formalmente al piano Ina-Casa del 1948 (da molti conosciuto come il Piano Fanfani ma il cui nome originale era “*Provvedimenti per incrementare l'occupazione operaia*”) va in questa direzione. Il progetto del 1948 ha contribuito a far “risorgere l'Italia dalle ceneri della guerra” non solo costruendo in 14 anni circa 350.000 alloggi (dando anche lavoro alle maestranze disoccupate e

questa situazione comunicativa genera un disagio psichico che – se la situazione si ripete con frequenza – può degenerare addirittura in schizofrenia.

alimentando nel contempo l'indotto legato all'edilizia), ma anche facendo nascere una nuova classe di architetti e urbanisti che hanno sperimentato nuovi modelli abitativi, nuove visioni urbanistiche integrate e anche approcci innovativi alla protezione e conservazione del patrimonio antico (si pensi per esempio al "progetto Matera" a cui partecipò anche Adriano Olivetti e il "suo" architetto Quaroni). La classe politica fu il vero motore di questa importante iniziativa, tanto che la Camera dei Deputati diventò (nel 12 ottobre 1951) addirittura il committente un'importante ricerca – *l'Inchiesta sulla miseria in Italia, e sui mezzi per combatterla* – tassello fondamentale per guidare le strategie del rilancio economico, preludio del boom italiano degli anni Sessanta.

Per aiutare il sistema economico italiano a competere in questo nuovo scenario competitivo e nel contempo cogliere e rafforzare questa nuova dimensione produttiva, il Governo "Prodi" (poi ripreso dal Governo "Berlusconi") ha individuato nelle reti di impresa, nella finanza innovativa e nei Progetti di Innovazione Industriale (PII) i nuovi strumenti per garantire il riposizionamento strategico del sistema industriale italiano nell'ambito dell'economia mondiale, globalizzata e fortemente competitiva, chiamando il pacchetto di iniziative "Industria 2015" (anche per sottolineare questa nuova lettura del settore industriale).

Questa iniziativa vuole infatti forzare la reinterpretazione di questa, creando una nuova idea di industria, dove i servizi ne sono parte costitutiva e non più ancillare. Una delle nuove sfide (e opportunità italiane) è infatti il rafforzamento dei servizi alle imprese, per consentire un adeguato supporto alle aziende manifatturiere italiane nelle nuove sfide del mercato globale nelle aree più critiche (ad esempio R&D, pianificazione strategica, internazionalizzazione, difesa e valorizzazione della proprietà intellettuale, logistica/distribuzione), dove il tasso di innovazione – o più semplicemente il livello di adozione di delle nuove tecnologie – è spesso inadeguato. Una delle debolezze del nostro Paese è, infatti, l'assenza di una nuova generazione di consulenti e professionisti di "stampo italiano", capaci di assistere le aziende sul territorio, dando servizi completi ma anche nuove visioni e adattando la cultura manageriale di stampo anglosassone al contesto culturale e operativo italiano. Oggi i servizi professionali sono dominati dal mondo anglosassone e anche le aziende italiane che operano in questo settore, o sono filiali di multinazionali oppure, quando autenticamente nostrane, diventano "agenti commerciali" di concetti stranieri (7s, Business Process Reengineering, Total Quality Management). Non si tratta di introdurre un'autarchia concettuale, ridicola in una società della conoscenza globalizzata, ma di costruire strumenti interpretativi e di intervento più coerenti con il nostro contesto. Oltretutto l'Italia ha spesso innovato anche dal punto di vista manageriale. Basti pensare per esempio all'esperienza di Olivetti. Si tratta quindi di riprendere questo filone e attualizzarlo al contesto, costruire una nuova modalità di progettazione – non solo di prodotti ma anche di servizi – che facilitino

l'introduzione delle nuove tecnologie nelle imprese: detto in altri termini, serve una nuova forma di design. Infatti il recente ingresso di questa disciplina nelle business school è un segnale importante che va in questa direzione: le scuole di management che stanno diventando sensibili ai temi del design tendono a farsi chiamare D-School (o Design School) per contrapporsi alle tradizionali B-School (o Business School) dove l'economia neo-classica e il riduzionismo manageriale propagato dalle società di consulenza di stampo americano, in primis McKinsey e Bain, vengono celebrati. Le differenze di approccio possono essere rilevanti (figura 1).

Figura 1: B-School e D-School a confronto

B-SCHOOL	D-SCHOOL
<ul style="list-style-type: none"> • iniziano con un focus sulla dimensione del mercato e usano l'analisi finanziaria per comprenderlo • puntano a sviluppare un unico prodotto da vendere si fermano quando hanno completato la prima buona idea di prodotto • capisaldi: controllo e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • partono dai consumatori e dall'analisi etnografica, per comprendere meglio le loro specificità • puntano a creare prototipi con prestazioni che possono far appassionare la clientela target • continuano a reiterare il prototipo generando molto "vincitori" • capisaldi: antropologia, creatività e ossessione verso gli "unmet needs" dei consumatori

Fonte. nostra elaborazione

Va quindi diffuso questo nuovo approccio, da alcuni battezzato "design thinking", che sottolinea il fatto che il design si è oramai evoluto, passando da una disciplina che si occupa di forme e funzioni dei prodotti a un nuovo approccio per sviluppare soluzioni integrate e nuovi modelli di business. La creazione da parte di UnionCamere di un rapporto "*sul Design nelle Imprese italiane*", uscito per la prima volta nel gennaio 2009, ribadisce la rilevanza del tema. Devono pertanto essere introdotte nelle pratiche manageriali correnti nuove metodologie di indagine su gusti, preferenze e timori dei consumatori che stanino nuovi elementi utili per la progettazione, aprendo nuove prospettive di mercato. Ad esempio:

- interviste in profondità (per scoprire le motivazioni profonde) e focus group (per dare libero sfogo alla creatività);
- questionari strutturati "atipici" (per identificare stili di interazione, gusti estetici, preferenze narrative, ritmi di pensiero, aree di vulnerabilità psicologica);

- segmentazione esperienziale (per comprendere come un cluster di utenti vuole vivere una certa esperienza, quali sono i “trigger” emozionali a cui è più sensibile).

Marketing e tecnologia si sono fino ad oggi concentrati sul COSA deve essere fatto cercando di identificare prodotti e servizi utili (“*designing the right thing*” dicono gli inglesi). Il contributo del design è quello di consentire una maggiore profondità di indagine per meglio definire anche il “come” questi prodotti e servizi devono essere realizzati (gradevoli, usabili, *cool* etc.); la sua efficacia si esplicita nel “*designing the thing right*”.

Tornando all’iniziativa Industria 2015, la strategia del Governo mira ad individuare i driver fondamentali del cambiamento in un’ottica di innovazione e ad orientare conseguentemente le scelte di politica economica. Non vuole sostituirsi alle attività innovative delle imprese, ma vuole integrare queste attività laddove esse non possono arrivare. L’attuazione della strategia fa leva sulla capacità di orientare il sistema produttivo verso assetti compatibili con l’evoluzione degli scenari competitivi e con le “specificità” produttive del sistema Italia, ad esempio privilegiando la nascita di filiere di piccole imprese, favorendo le modalità di lavoro artigiano o facilitando la coesistenza di tradizione e innovazione.. Le innovazioni che si vogliono spingere sono sia tecnologiche sia organizzative e devono determinare innovazioni di prodotto, processo, servizio e marketing.

Sono già state identificate innanzitutto cinque aree prioritarie: efficienza energetica, mobilità sostenibile, nuove tecnologie per la vita, nuove tecnologie per il Made in Italy e tecnologie innovative per i beni e le attività culturali e turistiche e. nel frattempo il nuovo Governo sta studiando aree ulteriori, come le tecnologie dell’informazione. A queste aree vengono associati specifici “Progetti di Innovazione industriale” (PII), che rappresentano il principale strumento attuativo di Industria 2015 e puntano a realizzare interventi selettivi, finalizzati all’incremento della competitività dell’industria italiana³.

Non è sufficiente mettere a disposizione dell’innovazione ingenti risorse pubbliche. Le aziende devono cambiare prospettiva e avere il coraggio di innovare davvero. Le imprese vivono infatti oggi un rapporto difficile con l’innovazione: da una parte tutti ne parlano, la celebrano, ma nella sostanza pochi le danno corpo, affrontandone tutte le dimensioni, anche quelle più complesse e scomode da gestire. Lo stesso è accaduto per le risorse umane come con le risorse umane. Da quando si è entrati

³ I dettagli degli interventi e le logiche applicate per garantire – in maniera selettiva – vantaggi competitivi al settore di riferimento sono descritti nell’articolo *Il progetto di Innovazione Industriale “Nuove tecnologie per i beni e le attività culturali e turistiche”* (2008)

nella società della conoscenza, la centralità delle risorse umane e la rilevanza delle loro competenze è un refrain che accompagna ogni libro di management e ogni racconto epico sulla leadership. Tuttavia, non appena si analizza quanto le aziende investono in formazione, si nota che lo sforzo è irrisorio. Inoltre, appena si vedono nuvole all'orizzonte, la prima cosa che le aziende fanno è mettere in mobilità una parte del personale o tagliare i relativi costi di formazione e incentivazione.

2 Il decalogo del rapporto tra impresa e innovazione

I motivi del rapporto difficile tra imprese e l'innovazione sono molteplici e non sono causati solo dall'attenzione al breve termine forzata dal sistema finanziario, aspetto che ovviamente rende particolarmente difficile innovare davvero. Esistono, infatti, altre dimensioni dell'innovazione che rimangono però sotterranee e quindi non gestite, ma che sono egualmente importanti. Tali dimensioni possono essere condensate in dieci punti che saranno oggetto di successiva analisi nel prosieguo del paragrafo:

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, regolamentazione, fattori di successo) che richiedono uno specifico modello di innovazione.
5. Anche i servizi (oramai il 70% del PIL europeo) devono confrontarsi con un'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 finanziarne l'offerta).
7. Il territorio deve tornare centrale nello sviluppo economico.
8. Va trasformata la cultura progettuale creando un nuovo design che riporti l'uomo 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.

La misurazione. Una prima dimensione problematica sorge quando si vuole misurare la capacità innovativa di un'impresa. La stima degli aspetti intangibili è sempre rischiosa, ma lo è ancora di più quando ci si ostina a misurare il nuovo con un metro antico. Diceva Proust: «Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre ma nell'avere 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 di sviluppo.

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 un'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.

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. Tuttavia, l'innovazione tecnologica crea forti discontinuità e muta le regole all'interno delle quali vengono normati i principi di tutela. Ad esempio le prime forme di brevetto proteggevano lo stampatore (e non l'autore, visto che i primi testi stampati erano di argomento religioso, a partire dalla Bibbia) e i suoi investimenti (in macchinari e nel "disegno" dei font). Internet ha però trasformato il concetto di copia, rendendolo in alcuni casi automatico e

inconsapevole (quando consultiamo un sito web, il contenuto del sito viene temporaneamente copiato sul computer dell'utilizzatore). Anche nel caso del software, esso viene "copiato" mentre viene eseguito ed è considerata "buona pratica" (e quindi non illegale) fare una copia del software acquistato a protezione del possibile danneggiamento del supporto fisico in cui il software è registrato. Il caso del software dimostra anche che la progressiva smaterializzazione degli oggetti sfuoca i confini fra fisico (gli oggetti, le tecnologie, le rappresentazioni) e immateriale (le idee, le informazioni). Il software è una idea (l'algoritmo) ma per essere brevettato deve avere una rappresentazione specifica (il programma, il firmware). Anche la genomica è stata coinvolta in questo sfuocamento dei confini: un brevetto relativo a questa nuova disciplina parla sempre di meno di biologia e sempre di più di insiemi di bit (le sequenze del DNA). I mutamenti resi possibili dalla tecnica possono essere ancora più radicali⁴. Un approccio brevettuale generalizzato non tiene, non consente cioè una protezione efficace e duratura (come il settore 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.

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.

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 origini solo nell'industria. Il

⁴ Jordan B. Pollack, nel 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* (2005), 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».

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 diffuso: nel mondo imprenditoriale, in quello politico e nella ricerca. E il fatto che il settore dei servizi valga oramai 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 di 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 etc.), 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).

Uno dei ruoli più importanti delle istituzioni (oltre allo sviluppo delle competenze) è creare la domanda di innovazione (più che finanziarne l'offerta). Lo Stato è il più importante acquirente di beni e servizi e può dunque, se lo decide, cambiare il profilo del mercato e sviluppare 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 un obiettivo specifico per le strutture di ricerca. 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.

Il territorio sta riacquistando centralità economica. 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. 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 Rullani⁵, 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 ai quali può essere declinata un'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 che meglio evidenzia questo aspetto: *Experienced in Italy*”.

Infine il territorio diventa anche un'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.

Va trasformata la cultura progettuale creando un nuovo design come si è accennato nella parte iniziale di riflessione questo secondo capitolo. Un design che riporti l'uomo al centro, ridando nel contempo alla tecnica il ruolo di strumento e non più di fine. Questa centralità dell'uomo anche durante la progettazione consentirebbe inoltre di far leva sulle intuizioni progettuali dello stesso

⁵*Il distretto industriale come sistema adattivo complesso* in Quadro Curzio A., Fortis M., *Complessità e distretti industriali*, Il Mulino, Milano, 2002

utilizzatore, non più consumatore passivo ma autentico consumatore-produttore. Ciò richiede nuove metodologie di indagine per identificare i bisogni del consumatore.

Ogni qualvolta consulenti, o ricercatori vanno sul territorio con interviste strutturate per stanare la domanda di innovazione, rischiano di imporre il proprio pensiero, facendo accadere ciò che il principio di indeterminazione di Heisenberg descrive⁶: 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 (metà fisici e metà digitali), tenendo presente che tali oggetti evolvono nel tempo e tendono ad assomigliarsi tutti. Ciò comporta tra l'altro ad 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 Donald Norman, uno dei massimi esperti di Design, 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.

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

⁶ Mutamenti nelle basi della scienza (1978)

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).

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. 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 in *Che cos'è la storia* (2001), «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 pò 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 prodromo di ogni autentica innovazione. Infine è aperto alle contaminazioni, fonte straordinaria di energia creativa. Vede nella diversità un valore e non una minaccia.

Considerazioni conclusive

L'innovazione – soprattutto se ricercata in settori nuovi o in tecnologie di frontiera – non può essere considerata solo un problema delle imprese. Le istituzioni devono giocare la loro parte, non sostituendosi ma complementando lo sforzo delle imprese e orientando i loro investimenti tramite non solo la messa a disposizione di risorse per finanziare la ricerca di base ma anche indirizzando la domanda di beni e servizi verso dimensioni sempre più innovative.

Ma dobbiamo ricordare che l'innovazione non dipende solo dalla tecnologia. L'invenzione è un fatto tecnico, mentre 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.

In questo ambito il design è il metodo che consente di tenere insieme e fondere in un unicum organico i diversi aspetti dell'innovazione: la tecnologia, i desideri e le paure dell'utilizzatore, le complessità produttive, l'impatto ambientale, la sensibilità estetica e i gusti del tempo. Come disse una volta il premio Nobel Herbert Simon "Il design è la volontà sistematica di influenzare il proprio futuro".

Bibliografia

Barthes R., *Miti di oggi*, Einaudi, Torino, 1994

Bauman Z., *Homo consumens. Lo sciame inquieto dei consumatori e la miseria degli esclusi*, Edizioni Erickson, Gardolo, 2007

Boland R. J., Collopy F., *Managing as Designing*, Stanford Business Books, Stanford CA, 2004

Bonaccorsi A., Granelli A., *L'intelligenza s'industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo*, Il Mulino/Arel, Bologna, 2005

Brockman J., *I nuovi umanisti. Perché (e come) l'arte, la politica, la storia e la filosofia devono tener conto delle moderne scoperte scientifiche*, Garzanti, Milano, 2005

Censis e Confartigianato, *Fare innovazione "senza ricerca". Sintesi dei principali risultati*, Confartigianato, 15 novembre 2007

Christensen Cl. M., *Il dilemma dell'innovatore*, Franco Angeli, Milano, 2001

Dertouzos M., *The Unfinished Revolution. Human-centred Computers and what they can do for us*, HarperCollins, New York, 2001

Falabrino G.L., *Il design parla italiano. Vent'anni di Domus Academy*, Scheiwiller, Milano, 2004

- Ferro A., *Tecnica e creatività*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006
- Floch J-M., *Semiotica marketing e comunicazione. Dietro i segni, le strategie*, Franco Angeli, Milano, 2002
- Florida R., *L'ascesa della nuova classe creativa. Stile di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano, 2003
- Gardner H., *Art, Mind & Brain. A cognitive approach to creativity*, Basic books, 1982
- Granelli, A., *Il progetto di Innovazione Industriale "Nuove tecnologie per i beni e le attività culturali e turistiche"*, Imprese e Territorio – rivista di analisi economica a cura dell'Ufficio Studi Imprese e Territorio di Intesa San Paolo, numero speciale, maggio 2008
- Heisenberg W., *Mutamenti nelle basi della scienza*, Bollati Boringhieri, Torino, 1978
- Jaffe A.B., Lerner, Josh, *Innovation and its Discontents. How Our Broken Patent System is Endangering Innovation and Progress, and What to do About it*, Princeton University Press, Princeton, 2004
- Jensen R., *The Dream Society. How the coming shift from information to imagination will transform your business*, McGraw-Hill, New York, 1999
- Kelley T., *The Art of Innovation. Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Currency, New York, 2001
- Lessig L., *Free Culture. How Big Media Uses Technology and The Law to Lock Down Culture and Control Creativity*, The Penguin Press, New York, 2004
- Maeda J., *Le leggi della semplicità*, Paravia-Bruno Mondadori, Milano, 2006
- Norman D. A., *La caffettiera del masochista. Psicopatologia degli oggetti quotidiani*, Giunti, Firenze, 1990
- Norman D. A., *Emotion & Design. Attractive things work better*, Interactions, lug-ago 2002
- Pomian K., *Che cos'è la storia*, Bruno Mondadori, Milano, 2001
- Rifkin J., *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new-economy*, Mondadori, Milano, 2000
- Rullani, E., *Il distretto industriale come sistema adattivo complesso* in Quadro Curzio A., Fortis M., *Complessità e distretti industriali*, Il Mulino, Milano, 2002
- Rullani E., Paiola, M., Sebastiani, R., Cantù, C., Montanini, F., *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*, Franco Angeli, Milano, 2006

Unioncamere e Istituto Guglielmo Tagliacarne, *Piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2008*, Franco Angeli, Milano, 2008

Utterback J. M., *Padroneggiare le dinamiche industriale*, Franco Angeli, Milano, 2003

Watzlawick P., Beavin J. H., Jackson D. D., *Pragmatica della comunicazione umana. Studio dei modelli interattivi, delle patologie e dei paradossi*, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1971