





Parte seconda

Milano nel mutamento.

La lunga transizione terziaria, la risorsa della creatività, le sfide della coesione sociale e la narrazione di sé

8. Le trasformazioni del terziario milanese e la creatività che si fa impresa

L'emergere del capitalismo delle reti e il ruolo dei creativi

di Aldo Bonomi*

Milano ha sempre svolto in Italia il ruolo di laboratorio dei grandi cambiamenti, luogo in cui questi si manifestavano prima e più profondamente che in altre città. È stato così nel Novecento industriale, quando la città era motore della modernizzazione del paese; è stato così anche nella stagione in cui la città ha iniziato lentamente a trasformarsi in metropoli terziaria. Un modello di transizione che tutti gli studi hanno mostrato diverso e per molti versi irriducibile alle categorizzazioni comunemente utilizzate nel corso degli anni novanta per studiare le trasformazioni delle economie metropolitane postfordiste. L'economia terziaria che a partire dagli anni ottanta si afferma nella città si caratterizza più per l'eccellenza di funzioni di traduzione e mediazione tra produzione e consumo, tra saperi e reti locali e globali, che per la specializzazione in funzioni verticali e di comando nella rete mondiale, dando a Milano quella collocazione particolare di città *gateway* internazionale più che centro direttivo mondiale. È uno spazio di posizione che situa Milano come nodo della *creative economy* sia rispetto al territorio del Nord sia come grande stazione della creatività aperta al mondo. Una trasformazione che tuttavia, lo ribadiamo, assume nella metropoli lombarda tratti peculiari rispetto alle tesi molto anglosassoni della classe creativa di Richard Florida.

Le lunghe derive della transizione terziaria milanese

La “lunga transizione terziaria” di Milano sin dai primi anni ottanta si configura come un processo di delocalizzazione produttiva che ha come contraltare il progressivo concentrarsi dentro le mura della città dei servizi strategici ad alta qualificazione professionale. Emerge lentamente una nuova *economia-arcipelago* strutturata per mix di reti corte verso l'out-back produttivo pedemontano e reti lunghe di interconnessione globale. Possiamo identificare almeno *quattro lunghe derive* che attraversano tutto il ventennio in questione e caratterizzano il modello milanese di terziarizzazione.

In primo luogo, non vi è alcun dubbio che il “modello Milano” si è caratterizzato per lo sviluppo delle dimensioni (intrecciate) dei *servizi avanzati all'impresa* (e al loro interno della *creatività metropolitana*) e del *capitalismo personale*; dimensioni a loro volta trainate da un doppio processo di innovazione: dall'alto, con l'esternalizzazione fuori le mura della fabbrica di funzioni e ruoli professionali e di innovazione; dal basso, con la crescita di una domanda sempre più sofisticata e mutevole di servizi da parte dei nuovi ceti profes-

* Aldo Bonomi – direttore di A.A.STER.

sionali. La terziarizzazione porta così con sé un'ambivalenza di fondo: da un lato, sono l'esistenza intellettuale e le facoltà comunicative a essere messe al lavoro con la crescita delle professionalità consulenziali, della comunicazione e soprattutto della *creatività metropolitana*, che divengono la punta di diamante del modello di terziarizzazione "alta" milanese. Una composizione sociale che costituisce il *general intellect* gestore dei circuiti di interconnessione globale dell'economia-arcipelago milanese, senza il quale il sistema rischierebbe il black-out competitivo. Ancora alla vigilia della crisi, nel 2008, Milano è tra le grandi città italiane quella in cui le previsioni occupazionali per le professioni qualificate appaiono più elevate, arrivando al 36% del totale contro il 27% della seconda classificata, Roma.¹ Ma dall'altro lato, terziarizzazione significa crescita di forme di servizio dequalificato e semi-servile, in cui è direttamente la dimensione della vita nuda, ovvero del corpo inteso nella fisicità dei bisogni di base, a essere messa al lavoro nel ciclo delle occupazioni dequalificate, i cosiddetti *mac-jobs*, della manutenzione urbana e dei bisogni di cura delle famiglie dei ceti professionali. Una tendenza che porta anche a Milano alla crescita di un *neo-proletariato terziario* costituito soprattutto da lavoratori immigrati.

La seconda dimensione che caratterizza l'area milanese riguarda la *centralità della connessione rispetto al mondo del capitalismo manifatturiero*. L'affermarsi dell'industria del made in Italy trova nella connessione funzionale con le professionalità e i saperi metropolitani la risorsa fondamentale per competere sui mercati globali. Connessione che va però letta in chiave dinamica: se da un lato la nuova manifattura "intelligente" è motore di *terziarizzazione esplicita* attraverso lo sviluppo di una domanda di servizi esternalizzati sul territorio, dall'altro lato, l'emergere della *media impresa* manifatturiera come nuovo soggetto trainante delle piattaforme produttive innesca un *nuovo ciclo di terziarizzazione implicita* anche dentro le mura della fabbrica, con l'aumento della domanda di lavoro qualificato, di saperi direzionali, di marketing, di ruoli manageriali e ingegneristici. Questi processi hanno precise conseguenze anche dal punto di vista delle trasformazioni demografiche e sociali della città. Aumentano i flussi di popolazioni urbane che utilizzano la città pur senza abitarla, inducendo una grande domanda di servizi di ristorazione-svago, *loisir*, spettacolo, mobilità pubblica e privata, residenzialità temporanea ecc. La città diventa la piattaforma-palcoscenico attraverso cui le merci vengono rivestite di significati e rappresentate per essere vendute nel mondo: grandi eventi come il Salone del mobile, piuttosto che la Settimana della moda, spingono interi segmenti della città (Zona Tortona nella settimana del FuoriSalone ne è l'emblema) a specializzarsi nell'offerta di intrattenimento e rappresentazione.

In terzo luogo, terziarizzazione significa *crisi e trasformazione* dei tradizionali ceti terziari autonomi del commercio sottoposti al maglio dell'industrializzazione dei rispettivi settori, con l'imporsi durante gli anni novanta della Grande Distribuzione Organizzata. Tra 1981 e 2001 in provincia di Milano le imprese del settore del commercio al dettaglio di prodotti alimentari, le tabaccherie e le piccole botteghe di rione diminuiscono da 14.638 a 5.064 (-65,4%) con una perdita di oltre 20.000 addetti, mentre cresce esponenzialmente l'occupazione dipendente nella GDO, con gli addetti di supermercati e ipermercati che passano da 23.358 a 60.480.² Contemporaneamente si verifica anche un processo di adattamento a due vie: verso l'alto emerge un commercio esperienziale nelle aree ad alta *gentrification*; verso il basso cresce il commercio *low-cost* o a sfondo etnico gestito da immigrati, che in alcune aree (come viale Padova o via Sarpi) produce un vero e proprio processo di sostituzione del piccolo commercio autoctono.

Infine, il quarto flusso di terziarizzazione dell'area metropolitana è rappresentato dall'*affermarsi di un capitalismo delle reti* esito dell'industrializzazione e finanziarizzazione della produzione di beni e servizi collettivi al servizio della comunità e degli interessi eco-

1. Indagine Excelsior, Unioncamere 2008.

2. Fonte: elaborazioni proprie da fonte ISTAT, C.I.S. 2001.

nomici di un territorio (*local collective competition goods*). Le aree metropolitane, tra cui Milano, vedono il crescere di sistemi di *big players* “terziari”, gestori delle “macchine a vapore” del post-fordismo: le reti immateriali come l’università (con ben 190 strutture di ricerca) o le grandi fabbriche della rappresentazione che producono brand capaci di dare identità e personalità ai prodotti (Triennale e Salone del mobile); *global players* della finanza che hanno Milano come sede direzionale; reti fisiche delle grandi *utilities* come A2A, ATM ecc.; la grande Fiera di Rho-Pero dove si rappresentano le qualità produttive; i poli della ricerca privata e pubblica, arrivati nel 2008 alla cifra di 528 in provincia di Milano con ben 22.810 addetti, di cui 267 (il 50% con 7.135 addetti)³ all’interno o collegati a imprese private; le infrastrutture di mobilità e trasporto intese sia come assi (autostrade, strade, ferrovie) sia come nodi/terminali d’interconnessione (aeroporti e nodi della logistica). Sono soggetti che sviluppano filiere della conoscenza e delle professioni terziarie rilevanti per l’economia metropolitana. Inoltre, lo sviluppo del capitalismo delle reti muta la natura delle élite della città. La vecchia borghesia industriale viene sostituita da una *neoborghesia terziaria dei flussi e delle reti*, il cui orizzonte spaziale di riferimento muta: non più la città o la dimensione nazionale, quanto una più estesa dimensione internazionale se non globale.

Le tre fasi dell’economia terziaria milanese

La transizione non si è configurata come un processo costante nel tempo, ma ha conosciuto diverse velocità, salti e passaggi nel lungo percorso fino alle soglie della grande crisi. Volgendo lo sguardo all’indietro, dai primi anni ottanta fino a oggi, possiamo distinguere almeno *tre fasi*, ciascuna caratterizzata da una dinamica di settore particolare.

La prima fase, quella che per l’appunto è stata banalizzata nelle patinate immagini della “Milano da bere”, è caratterizzata soprattutto dall’incedere del processo di deindustrializzazione e dal decollo, in termini di numero di imprese e di addetti, di tutti i comparti terziari: dai servizi all’impresa, alle professioni, alla finanza fino al comparto sociale e sanitario, trainati questi ultimi dalla componente pubblica, in quella fase ancora in grado di assorbire forza lavoro.

Nel corso degli anni novanta si produce un secondo passaggio, in cui la transizione si completa, tanto che nel 1998 si arriva a livello provinciale a un tasso di occupati nel terziario del 63,5% ed è soprattutto la dinamica occupazionale dei diversi settori a variare. A questo punto il comparto dei servizi finanziari entra in una fase di ristrutturazione che riduce gli addetti complessivi: diminuiscono mansioni e ruoli più burocratici e tradizionali, mentre contemporaneamente cresce (+31,4%) un nuovo lavoro autonomo specializzato in attività ausiliarie ai circuiti finanziari mondiali.⁴ Nell’informatica aumenta l’incidenza della componente più immateriale della gestione software al servizio di privati e imprese. Rallenta fortemente la componente pubblica degli apparati di welfare, mentre continua nella sua crescita il privato sociale. Ma sono soprattutto i servizi all’impresa che proseguono la loro corsa ai tassi del decennio precedente, con la componente dei servizi professionali e del terziario creativo che costituisce il traino della crescita del capitalismo personale e del lavoro autonomo metropolitano, che invece per lo più si riduce negli altri comparti.

Il rallentamento mondiale dell’economia nel 2001, l’apertura dei mercati, l’affermarsi dirompente delle economie emergenti del *Far East* e soprattutto l’onda lunga dello scoppio della bolla della net-economy, i cui effetti tra 2001 e 2002 si risentono anche sul sistema milanese, segnano per il comparto dei servizi l’inizio di un *nuovo ciclo*, di cui lo scoppio della grande crisi nel settembre 2008 rappresenta la formale presa d’atto. In sin-

3. “Il lavoro a Milano”, n. 4 - dicembre 2009. Rapporto di ricerca elaborato dalle strutture tecniche di Asso-lombarda, Cgil, Cisl, Uil.

4. Fonte: elaborazioni proprie da fonte ISTAT, C.I.S. 2001.

tesi le dinamiche di fondo⁵ che segnano l'ultimo decennio sono: a) un rallentamento complessivo nella crescita imprenditoriale rispetto al decennio precedente. Tra 2004 e 2009 il numero delle imprese del terziario a livello provinciale continua a crescere, ma soltanto del 4%, contro un tasso di incremento nella fase precedente del 57,5%. Il passaggio 2008-2009 vede una contrazione della base imprenditoriale di quasi 3.000 unità, con un calo nella nascita di nuove imprese (scese da 11.559 a 10.610) e un aumento delle cessazioni. b) Continua la crisi del piccolo commercio (-4,9%) a cui in questa fase si affiancano anche le difficoltà del piccolo trasporto merci, che subisce un calo netto del 13,7% (-1.649 imprese). Anche nel passaggio 2008-2009, che registra l'impatto più diretto della crisi, è soprattutto la difficoltà del piccolo commercio che spiega la quasi totalità del calo registrato dal settore terziario nel suo complesso. c) A fronte di queste tendenze nei servizi all'impresa e nel comparto finanziario, si assiste a una crescita continuata della popolazione d'impresa, che tuttavia rallenta fisiologicamente il suo ritmo rispetto al decennio precedente, incrementando comunque la base d'impresa di 6.678 unità (+27,1%) nelle "altre attività professionali", nei servizi immobiliari (+8.636 imprese, +33,4%) e nell'informatica (+15,2%), settore che compie un balzo con le dimissioni del post "boom" del 2002 (le imprese aumentano di quasi 800 unità tra 2000 e 2002) e successivamente tende alla crescita zero. d) In quest'ultima fase e nel difficile passaggio della crisi, è la *componente sociale del terziario* che mostra il maggior grado di vitalità imprenditoriale continuando, per quanto anche in questo caso con ritmi meno elevati, la crescita del decennio precedente. Considerato in un'accezione larga in cui siano compresi oltre alla sanità e ai servizi sociali anche le imprese profit dell'istruzione, delle attività ricreative e sportive e le imprese afferenti alla voce "altri servizi pubblici, sociali e personali", il segmento sociale del terziario incide nel 2009 per oltre 30.000 imprese, pari al 15,1% dell'intero settore terziario, con una dinamica che tra 2000 e 2009 in provincia di Milano porta questo pezzo di economia dei servizi ad aumentare la propria incidenza di oltre il 5%, con 11.000 imprese in più e un tasso di crescita superiore a quella di tutti gli altri settori, con un balzo che nell'arco del decennio è del 56,9% nel settore istruzione e del 59,8% nella sanità e negli altri servizi sociali. Dunque anche a Milano il terziario sociale sembra costituire, accanto alla perdurante egemonia dei servizi all'impresa, l'elemento trainante della nuova fase della terziarizzazione. e) Infine, l'ultimo decennio vede crescere il *ruolo di proiezione internazionale del capitalismo delle reti* milanese. Dai *big players* dei servizi come i grandi network della comunicazione televisiva alle grandi banche come UniCredit e BancaIntesa Sanpaolo, dalle *utilities* come A2A alle grandi fabbriche del sapere come il Politecnico a Shanghai, ma anche le agenzie di comunicazione nel campo della moda e del design e le autonomie funzionali della creatività come la Triennale in Corea oppure il Salone del mobile a Mosca, fino alle reti del commercio internazionale monomarca promosse dalle medie imprese del made in Italy nelle principali capitali globali, aumenta la capacità e la volontà di conquistare pezzi di spazio competitivo globale. Un cambio di strategia orientato ad affrontare la crisi in un'ottica di promozione di una "globalizzazione in uscita".

Il terziario creativo milanese e l'impatto della crisi

Punta di diamante della Milano terziaria, il segmento delle professioni creative legate all'economia della rappresentazione delle merci, del design, delle produzioni culturali e della comunicazione, rappresenta anche uno dei motori del cambiamento del lavoro e della composizione sociale della città. L'indagine svolta per la Camera di Commercio di

5. Tutti i dati presentati nel seguito del paragrafo, laddove non diversamente indicato, derivano da elaborazioni su dati Infocamere-Stockview (periodo 2000-2009) gentilmente forniti dall'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Milano. Ambito territoriale di riferimento, laddove non altrimenti indicato, la "nuova" provincia di Milano, nell'articolazione successiva alla nascita della provincia di Monza e Brianza.

Milano⁶ ci consente di mettere in luce la situazione del terziario creativo ai tempi della grande crisi globale. Fin dai primi mesi successivi al crollo di Wall Street, dalle pagine dei principali media nazionali è stato un rincorrersi di analisi mirate a indicare nel terziario creativo ora la leva per uscire dalle difficoltà, ora la *zona grigia* della crisi, spazio del lavoro per lo più privo di quei meccanismi di protezione contro i rischi del mercato che invece hanno fornito una prima rete di sostegno al lavoro industriale. Dunque qual è la situazione del mondo delle professioni creative milanesi all'indomani della grande crisi?

Il primo dato che emerge chiaramente dalla ricerca è il perdurare dell'importanza del legame con la manifattura, per quanto la componente delle filiere interne al terziario sia in crescita: il 35,8% dei professionisti lavora per PMI manifatturiere e il 32,7% per le grandi industrie, mentre il 32,3% lavora in filiera per PMI del terziario e un ulteriore 16,3% per grandi aziende di servizi. Ciò che veramente distingue il modello milanese da altre esperienze metropolitane, come Torino e Roma, è invece il ridottissimo ruolo che svolgono le istituzioni pubbliche come committenti delle professioni creative: solo il 17,5% ha le istituzioni pubbliche tra i primi due clienti e il 10,9% le istituzioni culturali. Un nodo su cui forse appare utile ritornare in tempi di crisi. Anche perché la ricerca ha mostrato come le filiere e le reti che dai professionisti spingono fino alla committenza appaiono sotto stress. L'impatto è stato più pesante nelle filiere della comunicazione/pubblicità/eventologia, dove i grandi studi operano come moderne fabbriche dell'immateriale e i piccoli vivono di reti di committenza più corte, più dipendenti e meno diversificate. L'impatto sembra invece meno grave – ed è il caso del design – dove l'impresa professionale è più piccola e leggera e soprattutto il rapporto di committenza è più aperto e il processo di valorizzazione più orizzontale, assomigliando a una *ragnatela* di rapporti di cooperazione tra soggetti, ciascuno con un proprio mercato. Dentro la crisi emerge una trasformazione del legame genetico tra capitalismo manifatturiero e creatività metropolitana. Aumenta la tendenza a cercare soluzioni alla crisi in uscita dai confini del sistema locale, in una duplice direzione. Da un lato, le imprese produttive tendono a convergere verso una concezione del design forse meno creativa o artistica, ma più funzionale alla ricerca del consenso di un consumatore attento a significati di utilità sociale. Da questo punto di vista è significativo il caso di alcune medie imprese della filiera brianzola del mobile, il cui percorso di riposizionamento dentro la crisi tenta di mantenere il controllo sui segmenti medi del mercato, senza confinarsi unicamente nei segmenti più elevati del lusso, laddove per l'appunto varrebbe una concezione del design più estetizzante e tradizionale. Dall'altro lato, vi è la crescente propensione dei designer e dei creativi a guardare con attenzione sempre maggiore ai produttori dei paesi emergenti, lamentando scarsa considerazione da parte dell'impresa produttiva autoctona rispetto alla funzione esercitata dal designer nel processo di valorizzazione della merce. Le previsioni (e le ansie) dei soggetti intervistati disegnano inoltre una creatività post-crisi profondamente ristrutturata su due fronti: nelle figure sociali e nei contenuti professionali. Nelle figure sociali perché la previsione è che la crisi innescherà un ciclo di ricambio generazionale profondo, aprendo in parte nuove opportunità. È una strada su cui già all'indomani della crisi si sono mossi per tempo soprattutto i grandi studi e le divisioni creative delle multinazionali della comunicazione insediate a Milano, le quali stanno spingendo la loro forza lavoro a trasformarsi in partite IVA con ruolo di subfornitori cognitivi. Insomma, i primi segnali sembrerebbero confermare che la figura dell'*imprenditore senza impresa* sia destinata ad aumentare la sua incidenza e allo stesso tempo che la dimensione della proliferazione imprenditoriale e del capitalismo personale diffuso, che tanto aveva contato come driver della "lunga transizione terziaria" milanese, sia destinata a cambiare natura e ad aumentare i punti di contatto con la dimensione della preca-

6. Tutti i dati qui presentati provengono dalla ricerca "Tribù creative nella città infinita", realizzata dal Consorzio A.A.STER tra luglio e ottobre 2009.

rietà metropolitana. Anche nei contenuti professionali si segnalano profondi mutamenti in atto. In primo luogo, per l'ingresso probabile di nuove leve prodotte da un sistema della formazione creativa, che nel corso dell'ultimo quindicennio ha moltiplicato l'offerta di formazione caratterizzata da saperi culturali e tecnologici nuovi, già socialmente appresi fuori dalle mura degli studi o delle aziende di comunicazione. In secondo luogo, perché la committenza industriale, grande e piccola, presa dalla necessità di tagliare i costi, sta riducendo l'utilizzo della comunicazione pubblicitaria in forma tradizionale (centrata sull'evento) per spostarsi sull'utilizzo delle reti virtuali dei social network e più in generale del Web 2.0 o addirittura 3.0, all'insegna dell'interattività. In terzo luogo, dentro la crisi si sta verificando un superamento delle tradizionali partizioni professionali interne al mondo della creatività, con la creazione di un grande alveo di lavoro creativo della comunicazione. Le culture del lavoro appaiono sempre più simili attraverso i confini di specializzazione professionale: fotografi, eventologi, giornalisti, designer, architetti, produttori di audiovisivi, informatici, condividono una gerarchia valoriale in cui sul reddito e sulla sicurezza del posto di lavoro prevalgono largamente la ricerca del senso culturale della professione, lo sviluppo della propria personalità, l'accettazione del rischio, l'autonomia e l'autovalorizzazione, insieme con valori pubblici e collettivi improntati a un libertarismo di sapore bohémien. Un mix culturale che uno studioso americano, Andrew Ross, ha ribattezzato con l'etichetta di cultura *no-collar*. Cultura che fa il paio con l'apparente autoriconoscimento dei professionisti creativi milanesi nell'etichetta etico-sociale di *classe creativa*, visto che ben il 57,5% dichiara di riconoscersi "in modo forte"; definizione che fa il paio con ben il 46,8%, che si autodefinisce "libero professionista", a fronte di un ben più ridotto 16,5% che si riconosce nell'etichetta di "precario" (percentuale che tuttavia aumenta fortemente nel caso dei più giovani). È da osservare che la crisi ha scosso questo mondo in modo abbastanza vistoso, sia dal punto di vista lavorativo sia delle abitudini di vita (per la verità più sul primo lato che sul secondo); il 76,4% dei professionisti intervistati a settembre 2009 denunciava nel corso dell'anno una riduzione del fatturato: il 73,4% la diminuzione delle commesse, il 74,9% la difficoltà nel riscuotere i pagamenti e il 79,8% una tendenza alla svalutazione del proprio lavoro, con una sempre maggiore difficoltà nell'accordarsi con il cliente su un compenso adeguato. Una crisi che tuttavia non ha incrinato i legami fiduciari e di cooperazione che caratterizzano un segmento di lavoro che vive di reti corte e di fiducia, visto che solo il 25,2% denuncia un calo nella cooperazione tra colleghi professionisti. Quasi il 44% ha ridotto nel corso dell'anno precedente la pratica di quel vero e proprio rito collettivo, simbolo di un mondo in cui la dimensione del privato e del lavoro tendono a perdere i rispettivi confini e anche le relazioni sono messe al lavoro, l'aperitivo/happy hour.

Il mondo dei creativi vive una contraddizione sempre più stringente tra domanda di rappresentanza e sensazione della sua impossibilità. Soprattutto nel pulviscolo dei freelance, ciò che abbiamo trovato è una coscienza triste delle aporie del proprio individualismo. È un pezzo di città che si sente senza voce e senza ceto. L'*iscrizione formale* a un'associazione non è un fatto raro, visto che comprende il 47,6% dei professionisti intervistati. E, tuttavia, a fronte di un 18,7% che sta fuori dal sistema delle rappresentanze attuali ed è contento così perché "fa da solo", esiste un ampio bacino di insoddisfazione di oltre il 70% (iscritti e non iscritti), che "sente il bisogno" di una corporazione o di un vero e proprio "sindacato dei creativi". Insomma, tra i creativi milanesi esiste un bisogno insoddisfatto di rappresentanza. Con quali contenuti? Sta crescendo una *richiesta di protezione sindacale* variamente declinata: c'è chi chiede di marcare i confini delle proprie competenze, anticamera della gilda professionale, e chi vuole tutela nei confronti della committenza, fino a chi chiede (ma è la minoranza) un *nuovo welfare* contro i rischi del mercato, nei confronti di organismi come la Camera di Commercio si fa strada una domanda di riconoscimento e di promozione del mercato dei servizi. In questo vuoto *crece il fenomeno delle community professionali*, reti leggere e virtuali spesso più di rappresentazione e vetrina individuale che produttrici di coscienza collettiva e,

tuttavia, deboli ma preziosi embrioni di una dimensione intermedia tra la polverizzazione dei soggetti e la verticalità delle autonomie funzionali e della grande committenza.

Se la metropoli rappresenta l'habitat di riferimento dei lavoratori della conoscenza, la ricerca mostra un malessere di fondo nella relazione tra creativi e Milano. È vero che la città è ancora il primo luogo dove stare se si vuole lavorare in campi come il design, la moda, la comunicazione. Ma è sempre meno città e con poca capacità di fare racconto di sé e del suo cambiamento. Milano è sicuramente una grande stazione della creatività rispetto al mondo. Soprattutto nel design, con le sue aziende, le università, la Triennale, il Salone del mobile, attrae cervelli... ma li trattiene poco. A Milano si viene, si accumula esperienza, relazioni e reputazione, che però sempre più si tende a vendere o capitalizzare altrove. C'è insomma un problema di produzione di politiche e *beni competitivi* (spazi, conoscenza, accesso alle reti, occasioni di rappresentazione ecc.) che siano *appropriabili e accessibili* anche al pulviscolo professionale più minuto. Da qui uno degli aspetti più importanti: l'emergere nel mondo della creatività di una *voglia di governance*, di una richiesta di regolazione indirizzata al mondo delle istituzioni cittadine (tra cui anche la Camera di Commercio). È ancora un bisogno percepito in modo piuttosto corporativo, in cui ciascuno chiede cose soprattutto per sé e per il proprio mondo. Ma nella *congerie* di richieste e *cabier de doléances* è evidente un discorso sulla *città come bene collettivo di cui anche il mondo della creatività non può più fare a meno*. È un punto importante perché sottintende un principio di territorializzazione metropolitana di una élite professionale e culturale che per lungo tempo ha guardato più alla dimensione dei flussi che a quella dei luoghi. Emergono inoltre due tipi di creatività metropolitana: l'una tra i professionisti più affermati, legata alla città in quanto metropoli e cosmopolita nelle sue relazioni a rete lunga; l'altra più carsica, legata a luoghi intesi come spazi di vita, che pensa i quartieri creativi non come spazi di rappresentazione, ma come luoghi della qualità del vivere e connessa ad altri luoghi/quartieri delle grandi città europee come Berlino, Parigi ecc. Dentro la crisi la prima creatività sta guardando con interesse alla seconda, quella dei quartieri, per riconfigurare la sua offerta. Ma, ed è questo il punto, non vi è ancora reale connessione né scambio tra i due mondi metropolitani. Manca, per ora, l'istituzione, il tavolo, lo spazio che facciano da mediatori.

Dunque l'immagine che emerge è quella di un mondo delle professioni creative messo sotto stress dall'impatto con una dimensione della globalizzazione che ne sta aprendo ulteriormente i confini già tradizionalmente aperti sul mondo. Un punto appare chiaro: si apre un terreno fondamentale di intervento e regolazione intermedia. Perché è proprio il livello intermedio che manca in un mondo della creatività che appare sempre più polarizzato tra un pulviscolo di capitalisti personali e poche grandi reti già proiettate nello spazio della governance globale. Come già nel campo manifatturiero, forse, anche nel terziario lo sviluppo di un soggetto di media impresa o comunque di reti stabili e consolidate costituirebbe una risorsa fondamentale. È uno spazio destinato naturalmente all'azione di una moderna rappresentanza.

Trasversalità e network relazionali. Aspetti di “classe creativa” a Milano

di Giuliano Di Caro*

Anno 2010, Milano. Missione compiuta, il passaggio dall'industria al terziario avanzato? Di certo è stata una delle grandi scommesse della città nell'ultimo ventennio. E tuttavia, c'è ancora molto da fare. Ragioniamo, insieme a quattro professionisti e conoscitori di altrettante discipline, sulle prospettive future del sistema cittadino. Mettendo la parola “creatività” al centro del discorso.

Design e innovazione, Denis Santachiara

Milano capitale del design, certo: un mito che sembra non tramontare. Ma perché questo mito venga continuamente rinnovato nei fatti, è cruciale saper arricchire e nutrire il rapporto con gli sviluppi tecnologici, che dà al designer la possibilità di costituire la vera interfaccia tra l'impresa e i consumatori.

«Oggi manca un rapporto sinergico tra aziende, designer e i centri di sviluppo di innovazione come i parchi tecnologici, sostenuti caso per caso da regioni, stato e Unione Europea» argomenta Denis Santachiara, tra i più conosciuti e apprezzati designer milanesi. «Non è un bel quadro: le piccole e medie aziende, cioè i nuclei fondamentali del tessuto produttivo, che tuttavia non possono investire grosse cifre in innovazione, rimangono tagliate fuori da quell'insieme di ricerche e nuove tecniche che vengono sviluppate nei parchi tecnologici. Così facendo, perdono la possibilità di innovare i propri processi produttivi, con conseguenze piuttosto serie sulla loro capacità di tenere il passo della concorrenza estera.»

Insomma, per decine di aziende rimane chiuso l'accesso al valore aggiunto del design. Ma allora chi deve fare da tramite? «Indubbiamente il designer. È il designer che dovrebbe fare da *trait d'union* tra parchi tecnologici e aziende, cioè tra innovazione e singoli brand. Per come la vedo io, ciò succede molto raramente. Immaginate un'azienda che lavora con il vetro, o la plastica. Ebbene, succede di rado che questi brand siano aggiornati rispetto alle ricerche specifiche del settore. Che sappiano, per esempio, lo stato dell'arte sulle nuove tecniche utili a produrre un vetro flessibile, che si possa curvare facilmente a seconda delle necessità. Il punto è che le aziende, specie se medie o piccole, tendono a perpetuare grosso modo lo stesso know how, talvolta un po' vecchiotto.» È qui che entra in gioco il progettista, a cui spetta il compito di integrare l'innovazione direttamente dentro ai progetti presentati ai brand. «Nel nostro lavoro il termine “creatività” non è qualcosa di generico, di evanescente o da artistoide. Quando un'azienda ingaggia un designer, lui deve saper portare nelle sue idee il bagaglio di innovazione realizzato altrove, fuori dal mondo delle aziende e dallo stesso mondo del design.» Come ogni disciplina, anche il design, che pure ha una naturale predisposizione a scovare nuovi percorsi, ha i propri “circuiti chiusi”, anche dal punto di vista dell'aggiornamento professionale.

Sul piatto abbiamo quindi tre elementi: designer, aziende, centri di ricerca. Perché dunque non comunicano in maniera virtuosa? «Per un insieme di ragioni. Intanto perché il “creativo”, cioè il designer, per formazione e cultura è più propenso a ragionare sulla forma in quanto tale piuttosto che sulla forma influenzata dalle nuove tecnologie. E dunque non bazzica spesso nei parchi tecnologici. Quando li visito, per scelta personale, mi guardano un po' come se fossi un alieno», racconta ridendo. «È la mia curiosità a spingermi verso un parco tecnologico e ficcare il naso nella novità.»

Ma la curiosità non si può in qualche modo “istituzionalizzare”, vista la rilevanza per il tessuto produttivo? «Non si può imporla dall'alto, intendiamoci. Ma questo è un punto cruciale: mancano completamente le occasioni istituzionali, organizzate, di incontro. Sarà pur vero che le aziende sono poco disposte a dedicare tempo e risorse per arricchire il loro know how, ma gli stessi parchi tecnologici italiani – una cinquantina in tutto, un bel numero dunque – fanno poco o niente per aprirsi al mondo “reale”, cioè quello delle aziende che dovrebbero tradurre le nuove tecniche in nuovi oggetti e linee di produzione. Spesso l'arrivo dell'innovazione nelle aziende è affidata al caso e chiaramente è uno svantaggio.»

* Giuliano Di Caro – giornalista.

Le ragioni? «Questo succede anche perché, a dirla tutta, i direttori dei parchi svegli e lungimiranti sono l'eccezione, non la norma. Inoltre i parchi tecnologici, pur essendo molto spesso realtà di notevole eccellenza, sono quasi sempre direttamente o indirettamente gestiti dalla politica e dallo stato, dunque sono poco preparati a comunicare. Salvo piccole quote di privati, la gestione è per lo più di tipo pubblico. Ciò si traduce in una certa pesantezza e lentezza comunicativa, e in generale c'è poca disponibilità a far fruttare questa ricerca, a creare situazioni di contatto tra aziende e designer. Invece sarebbe importantissimo inventarsi eventi e fiere, un circolo virtuoso in cui questi tre soggetti possano incontrarsi e parlarsi. Solo così la creatività può stare al passo con la crescente competitività internazionale. Eppure non esiste nemmeno una soluzione semplice, come una sorta di notiziario mensile realizzato da tutti i parchi insieme, a beneficio delle aziende. E anche se ci fosse, esistono nelle aziende delle figure professionali capaci di comprendere a fondo ciò che leggono? Su questo bisogna lavorare. Vogliamo renderci conto che in Italia utilizziamo solamente un terzo dei fondi europei destinati a generare innovazione?»

Vanno ripensati anche i budget pubblici dunque: non soltanto per la ricerca, ma anche per comunicare i possibili utilizzi delle varie linee di ricerca, creando occasioni ufficiali di contaminazione di questa creatività potenziale, spesso confinata nei laboratori. «Certamente. Anche perché il nostro è da sempre un popolo di trasformatori. La tanto celebrata arte di arrangiarsi, che oggi deve saper elevarsi al livello successivo. La creatività è un sistema da coltivare, non la singola intuizione di un genio fuori da ogni schema.» Gli esempi a sostegno di questa prospettiva non mancano. «Prendete la tecnologia dei led per illuminazione. Le nostre aziende li utilizzano da poco più di un anno. Ma in Germania vengono prodotti da anni, con un chiaro vantaggio competitivo. Non è affatto vero che un'azienda che produce vetro sappia tutto dello stato dell'arte su quel materiale. La conoscenza, poniamo, per realizzare una cabina bancomat di vetro che è opalino quando l'utilizzatore entra e che diventa trasparente quando esce, di certo non cade dal cielo. Creatività deve significare trasversalità dei saperi: vedo un'azienda milanese che ha un know how formidabile per realizzare stampati in metallo? Quel know how applicato per produrre sedie avrebbe risultati eccellenti. Ma chi fa sedie in Friuli è lontano da questo e l'azienda che detiene quella particolare tecnologia non pensa alle altre possibili applicazioni. Questo meccanismo trasversale va invece messo a sistema: è la vera sfida della creatività. E tocca giocarsela da subito.»

La creatività nei processi, Luca Sancricca

“Creatività” è un termine a suo modo ambiguo. «Pensavo di far parte della “tribù” dei creativi. Invece, a giudicare dalla prospettiva della ricerca di Aldo Bonomi sulla “Milano Creativa”,¹ sembra che non ne faccia parte...» A parlare è Luca Sancricca, fondatore della società S&C Consulting. In effetti la sua esperienza professionale getta luce su un aspetto spesso trascurato dell'idea di creatività. Sancricca vive come di creatività. Solo che la sua, in quanto formatore e gestore di contenuti di e-learning in ambito medico, si gioca sul multimediale. O meglio, sui processi. «Ecco, toccherebbe capirci e superare la concezione/stereotipo anni ottanta, dunque sorpassata, di “creativo”: non soltanto il designer, o il grafico, bensì tutta quella schiera di figure professionali che utilizzano la creatività per innovare non solo il risultato finale, ma anche il processo stesso.»

Uno slittamento di senso niente affatto secondario. Perché se è vero che in Italia non siamo ancora abituati «a considerare la creatività se non nei suoi risultati materiali, tralasciando gli aspetti immateriali, di processo, che sono assolutamente cruciali», è anche vero che «gli stessi imprenditori sono dei creativi. A seconda della loro capacità di immaginare e rivoluzionare i processi, modificano tanto la società quanto le modalità produttive di una parte del sistema economico. Uno dei grossi problemi, milanesi come italiani, è la presenza di fitte schiere di meri esecutori, anche in posti cardine, nelle alte stanze del management di grandi aziende. Figure che ragionano puntualmente in maniera conservativa, non far perdere soldi alla multinazionale X per esempio, anziché sviluppare una visione e scommettere sulle novità». Viene in mente un episodio di un serial comico americano in onda sulla NBC, “30 Rock”, in cui il rampante diri-

1. “Tribù creative nella città infinita”, ricerca realizzata dal consorzio A.A.STER. e descritta nelle sue linee principali da Aldo Bonomi in questo volume.

gente di una multinazionale, magistralmente interpretato da Alec Baldwin, si dispera per l'acquisto dell'azienda per cui lavora da parte di una società in cui il 95% dei profitti arriva dall'acquisto di film hard via cavo. Che tradotto nella testa del combattivo manager, significa zero innovazione, zero aggressività nei prodotti e sul mercato, zero volontà di progettare il futuro. Ma, se nella sit-com Baldwin rompe la monotonia aziendale lanciando un'ironica versione di film hard per donne – aiutanti uomini su schermo da 32 pollici che ascoltano pazientemente le lamentele femminili –, nella realtà soluzioni semplici sembrano non essercene. Investire sui processi significa costruire in maniera creativa – e con lungimiranza – una forma mentale propensa a innovare.

Dal canto suo, Sancricca usa la creatività come «strumento nella costruzione di un percorso formativo online da un lato; e dall'altro, da formatore, come mezzo utile per la crescita professionale. L'ambito tipico è quello dei corsi rivolti al management, che servono proprio ad aumentare le capacità di usare la creatività, stimolarla e applicarla nel rispettivo campo di interesse». D'altronde, argomenta Sancricca, gli "yes man" e questo atteggiamento esasperatamente conservativo «li ritrovi anche in politica. Dove spesso, nel migliore dei casi, si punta a limitare i danni, quando invece si potrebbe impiegare la creatività per trovare nuove soluzioni a vecchi problemi». La differenza tra creare e gestire insomma? «Vale anche nel mondo della scuola. Da formatore, considero l'insegnante come una figura chiave che deve saper ascoltare e rispondere, in maniera dinamica e non piatta, alle esigenze degli studenti. E lo deve fare diversamente caso per caso, perché ogni uditorio è diverso dall'altro.»

Management, politica, scuola: eccola la creatività applicata ai processi. Un'innovazione profonda, una tipologia di approccio, «non l'idea stereotipata del creativo trasgressivo o fighetto. È questa creatività che va riportata nel tessuto sociale e produttivo, oserei dire nella testa dei colletti bianchi, dove manca da parecchio tempo. La creatività è ripensare le strategie. Imparare a ragionare, finalmente, sul lungo termine».

Il sistema della moda, Gianni Molossi

Creatività? Macché. «La parola cruciale è invece lavoro cognitivo: espressione elaborata da una corrente di pensiero economico italiana, eppure più conosciuta e apprezzata all'estero che in patria.» Abbiamo intervistato Gianni Molossi, una lunga esperienza del mondo della moda, milanese e non solo, proprio perché pensavamo che avrebbe messo in discussione qualche "mito creativo" comodo e un po' vuoto su Milano, come quello che aleggia intorno al compartimento della moda. Non immaginavamo, però, che l'avrebbe fatto partendo da una ricerca fitta e dettagliata sulle condizioni di lavoro nell'industria della moda a Milano. Realizzata da Adam Arvidsson, Molossi e Serpica Naro (la social brand nata nei centri sociali milanesi) per il laboratorio "Ricerca Urbana Milano" dell'Università Statale di Milano, verrà pubblicata a giugno sulla prestigiosa rivista accademica delle edizioni Routledge "Journal of Cultural Research". Venticinque interviste qualitative, un sondaggio quantitativo con un centinaio di domande diffuso online tra gli addetti milanesi del settore. Stagisti da anni, impiegati sottopagati, addirittura gente che lavora gratis per mesi o anni. «Ci interessava capire gli argomenti, la mentalità, il tipo di problemi che fanno da sfondo reale alla tanto celebrata industria della moda milanese. Provare a comprendere se la visione pompata dai media intorno al mondo della moda milanese fosse confermata dall'esperienza delle persone che ci lavorano. I risultati sono stati nello stesso tempo sia scontati sia sorprendenti. Gli stipendi sono molto, molto bassi, la flessibilità richiesta è alta e non è vissuta come un vantaggio, poiché è una flessibilità a senso unico, dall'alto verso il basso, non nei due sensi, e c'è molta insicurezza e gerarchia. Condizioni di sfruttamento, dunque, altro che fantasia ed espressione artistica personale! Il fatto è che questa non è affatto una novità, è solo un tabù di cui i media non parlano.»

Ne emerge un quadro davvero disperante, a dirla tutta. «In pratica, nell'industria della moda il lavoro creativo si svolge in condizioni molto simili a quelle tipiche di tutto il lavoro cognitivo – università, giornali e media, spettacolo, call center – che ha sostituito il lavoro in fabbrica di un tempo: bassi salari, molto controllo, competitività, tempi di lavoro lunghi e in cui la tradizionale separazione tra lavoro e tempo libero è superata. Dove sta lo spazio per la creatività in questo contesto? La cosa sorprendente è che molte persone tutto sommato sono contente di lavorare nella moda anche a queste condizioni. Il motivo? Il lavoro nell'ambiente cosiddetto creativo della moda milanese sembra fornire alle persone un'identità e una par-

te nella rappresentazione del successo di cui oggi hanno bisogno. Lavorare nella moda è appassionante, nel senso che non ripaga in termini economici o di vantaggi materiali (una vita decente, la pensione, la possibilità di fare una famiglia), ma in cambio sembra dare a molte persone il premio di una forma di appartenenza a un mondo virtuale fatto di illusoria partecipazione all'immaginario del lusso, della celebrità, dello spettacolo. Il mondo convenzionale del successo, e questo sembra bastare, soprattutto ai più giovani, in una specie di "cargo cult" metropolitano.»

Insomma, possiamo dire che la moda a Milano si regge sull'ideologia? «Questo lo sapevamo bene, fin dai tempi delle ricerche di Roland Barthes sul sistema della moda, ma di solito questo collegamento si è fatto per l'aspetto del consumo di moda. Il fatto nuovo, che emerge dalla nostra ricerca, è che l'ideologia sostiene il sistema della moda anche dall'altro lato: quello della produzione, tra chi ci lavora.» Uno sconfinamento non da poco. «Il grande equivoco dell'industria creativa a Milano è l'illusione, fatta credere negli anni, che l'industria creativa potesse sostituire l'industria tradizionale. Teoricamente possibile, ma smentita dai fatti, perché i due ambiti hanno obiettivi finanziari diversi: dietro a ognuno dei molti brand italiani ci sono fondi di investimento, private equity e banche d'affari. Non è un male in assoluto, ma fisiologicamente con quel tipo di investimenti si è cercato di sfruttare al massimo gli asset in pochi anni. Negli ultimi dieci è cresciuto moltissimo il valore dei brand in termini finanziari (per esempio sotto forma di quotazioni in borsa, nel caso delle aziende quotate), ma si è deciso di non lavorare a progetti di lungo periodo. A scapito del futuro, si è sprecata la potenzialità di un sistema industriale e creativo che avrebbe potuto ricreare valore aggiunto. Il futuro ora è arrivato. È questo e non c'è altro: grandi guadagni in termini finanziari ma pochissimi investimenti, persino sul personale formato negli anni, come confermano le condizioni di lavoro degli addetti del settore. Grande trionfalismo e sopravvalutazione, quando invece toccherebbe indagare criticamente questo sistema.»

Secondo Malossi, il rapporto tra moda milanese e avvento del digitale simboleggia a dovere le mancanze del sistema. «Oggi le aziende che si espandono più velocemente sono quelle che producono servizi per internet, come Google o Facebook. Uno dei grandi limiti dell'industria della moda milanese negli ultimi vent'anni è che non è stata neanche lontanamente in grado di agganciarsi all'evoluzione tecnologica, anche sul piano del consumo. La moda parte avvantaggiata perché è già un linguaggio, negli abiti confluiscono spontaneamente contenuti immateriali forti. Gli abiti e le mode funzionano sulla base di codici semantici, sono prodotti materiali che acquistano valore in base a elementi immateriali, emozionali, simbolici. Tutte le energie sono state spese sull'altro aspetto immateriale, quello della valorizzazione finanziaria del brand. Ritengo che questa maniera proprietaria di interpretare l'evoluzione verso l'economia immateriale non sia stata un buon investimento.»

La vede proprio così plumbea? «Credo che l'unica alternativa valida per l'industria creativa milanese sia creare nuove potenzialità: questa è la sfida della nuova generazione di fashion designer e investitori. Rompere con il passato e andare in controtendenza, ritagliarsi spazi di creazione e rinnovamento. Penso alle prime avvisaglie di design open source e ai primi progetti di social brand, novità che potrebbero influire molto sulla moda milanese del futuro prossimo. Ma per farlo, si dovranno anche accantonare i toni apologetici perpetuati per anni.»

Creatività e spazio urbano, Nicola Bigi

Ma la creatività riscrive anche la geografia di una città? Lo abbiamo chiesto a Nicola Bigi, cofondatore di tiwi.it, ricercatore a OPERA, unità di ricerca dell'Università di Modena e Reggio Emilia e con un trascorso da studioso nel campo multimedia all'UCLA di Los Angeles, insieme al geografo Allen J. Scott. «In certi casi assolutamente sì, le città si modificano dal punto di vista urbanistico proprio perché esternalizzano alcune fasi del processo produttivo. Hollywood ne è un esempio lampante: è la capitale della "città per progetti", un luogo in cui, attorno alla realizzazione di un film, si alleano decine di soggetti in una collaborazione destinata poi a sciogliersi al termine del progetto filmico. Se guardi i titoli di coda di un film hollywoodiano, sono lo specchio del modello di divisione del lavoro, culturalmente definito, quasi fordista, cioè altamente specializzato. L'Italia invece funziona diversamente, su un metodo di lavoro opposto: penso alla figura un po' mitica del trovarobe di Fellini, che ha il compito di risolvere ogni problema.»

Hollywood racconta magistralmente il modo in cui sta cambiando il mondo dell'economia della cultura e della creatività. «Nel capitalismo simbolico, non è più possibile costruire un vantaggio competitivo sul costo del lavoro o delle materie prime. Ciò che diventa cruciale allora è il capitale umano, le tipologie di relazioni che si instaurano tra i soggetti, poiché avranno un'incidenza molto forte sul tipo di prodotto. La modalità di lavoro per progetti hollywoodiana produce un risultato inimitabile, frutto di un approccio preciso. D'altronde anche la moda, se fatta a Milano o a Caracas, è diversa, non solo per le differenti strategie di comunicazione, ma anche perché rispecchia un modello e una cultura del lavoro diversi.»

Già, ma Hollywood e Milano non sono distanti anni luce, per mentalità, obiettivi, eccellenze? «Vero. Ma in Italia sta prendendo piede proprio questa idea di classe creativa, imprenditori della conoscenza che si aggregano, a progetto, in network coesi per un tempo limitato.» Il vantaggio competitivo può nascere allora dal tipo di network creativo generato caso per caso? «Sì, ma se il vantaggio deriva dal tipo di network, dalle *weak ties*, dalle connessioni deboli in cui fiorisce l'innovazione, allora dobbiamo chiederci dove si incontrano i soggetti di questa classe creativa. Lo fanno nella città, in pub, discoteche, bar live, sale prova, luoghi collegati al territorio. Queste relazioni deboli hanno bisogno di spazi fisici per raggiungere una massa critica. A quel punto, piccoli gruppi o organizzazioni sono in grado di gestire con successo progetti che valgono milioni di milioni di dollari. La dimensione, cioè, conta sempre meno.»

Se dunque l'impatto della creatività si misura nella capacità di tessere relazioni, tocca ricordare che secondo lo studioso Peter Taylor, per numero di interscambi e rapporti internazionali, Milano sarebbe tra i primi posti al mondo, meglio anche di Los Angeles. Buone notizie insomma? «Infatti non credo alle chiacchiere su Milano come capitale in declino. La dimensione connettiva di Milano è molto forte. Basta pensare al design: è l'unico posto al mondo capace di abbracciare di fatto tutte le branche della progettazione. Los Angeles è focalizzata invece sul graphic design, Cile e Argentina sul video design, Londra sull'interaction design. A Milano invece c'è tutto: motion, interaction, product, graphic e così via. Avere così tante eccellenze in campi separati ti espone in maniera minore. Non a caso molti degli addetti di Los Angeles ora si sono spostati in Nuova Zelanda alla corte di Peter Jackson.»

Questa solidità ed eccellenza disseminata milanese è però legata quasi totalmente all'iniziativa privata, è corretto? «Questo è quello che ho letto nella ricerca di Bonomi. La trovo un'ottima cosa, perché dalla ricerca su Reggio, commissionata da Camera di Commercio e Comune di Reggio Emilia, risulta che siamo viceversa troppo vincolati all'intervento pubblico nella creazione di contenuti culturali, con tutti i limiti che ne derivano, soprattutto di budget. A Reggio abbiamo studiato i network dell'economia della cultura, mappando i soggetti sul territorio. Diversamente che a Milano, qui i gruppi – artisti, musicisti, fumettisti e così via – sono poco interconnessi gli uni con gli altri, perché fondamentalmente mancano spazi di ritrovo.» Ma da questa mappatura della provincia creativa viene fuori un elemento che ritroviamo anche nella Milano delle interconnessioni. «In tutto ciò che riguarda la cultura, è quasi sparita la distinzione tra vita privata e vita lavorativa. Di giorno lavorano con la Marvel Italia, acquisita dalla Panini, cioè un lavoro su commissione direttamente legato a obiettivi commerciali. Ma di sera portano avanti progetti artistici personali.» Questa “doppia vita creativa”, di cui parla anche Scott nel raccontare Hollywood, sarebbe in realtà un bene. «È cruciale, perché rende i creativi stessi degli snodi di innovazione, che portano spontaneamente intuizioni personali e frutto di ricerca artistica direttamente dentro le logiche di produzione commerciale.» Contaminazione virtuosa nell'era della creatività e del capitalismo simbolico.

Creative business

di Roberto Verganti e Claudio Dell'Era*

Il contesto

Stiamo assistendo a un cambiamento epocale dello scenario socio-economico. La recessione sta consolidando un fenomeno già in corso da qualche tempo: la crisi della grande impresa, soprattutto nel porre innovazione e sviluppo, e il ruolo delle nuove imprese a forte professionalità e creatività, che si pongono al centro dei processi di rinascita dell'economia. Lo scenario sta assumendo connotazioni sempre più nette e forti. Già Richard Florida ha sottolineato come stia emergendo una classe creativa con un peso rilevante nelle aree metropolitane (circa il 30% della popolazione). Se Florida tuttavia aveva registrato il fenomeno a livello di individui (indipendentemente dal fatto che essi operassero in grandi o piccole imprese, istituzioni, università ecc.), la novità che la recessione ci ha portato è che queste classi creative riescono a operare al meglio nei piccoli business ad alta professionalità, invece che nelle grandi e statiche organizzazioni. Si tratta di piccole imprese creative (*creative businesses*), che offrono servizi di natura intangibile (design, comunicazione, ingegneria, arte, teatro, eventi) o prodotti e soluzioni ad altissimo valore (food, fashion, arredamento), in tal caso focalizzandosi solo sulle attività strategiche (progettazione, branding, comunicazione) e affidandosi per la produzione a subfornitori locali e globali o, spesso, al *licensing* della proprietà intellettuale. Imprese composte spesso da un team di pochi creativi (inferiore alla decina di addetti) estremamente preparati e agili, proiettati nel mercato internazionale. Per esempio, in un periodo di difficoltà, quanto a capacità competitiva, delle nostre imprese e del nostro sistema paese, molti osservatori, soprattutto locali, indicano nel design uno dei possibili ambiti su cui investire. Il design italiano ha infatti rappresentato un fenomeno unico a livello internazionale, un punto di forza indiscutibile e, soprattutto, si è affermato in modo autonomo, senza l'iniezione di risorse pubbliche. Un fenomeno robusto quindi, basato su solide capacità locali, strettamente legato al territorio, spesso all'imprenditorialità della piccola industria e alla creatività dei progettisti. Il significato associato al termine design si è esteso nel corso del tempo, tanto che oggi quest'ultimo è messo in relazione al branding,¹ alla capacità di comprendere i bisogni degli utilizzatori e delle persone,² fino alle recenti applicazioni del design alla strategia, al business e all'organizzazione.³ Recentemente vi è stato un intenso dibattito sul bisogno di infondere più *design thinking* nel mondo del business. Come Simon sottolinea, il *design thinking*, cioè la capacità di essere innovativi e di immaginare nuove possibilità, è di fatto una parte integrante del lavoro di un manager, anche se molte *business schools* hanno dimenticato questo aspetto e si sono puramente concentrate sullo sviluppo degli skill analitici e della leadership, spesso dimenticandosi della dimensione della creatività.⁴

I creative businesses

I nuovi modelli di *creative businesses* si affermano anche grazie alla disponibilità di nuove piattaforme web, che permettono di esternalizzare facilmente ed efficacemente diverse attività della *supply chain*. Chi vuole attivare un business creativo (per esempio vendere confezioni particolari di olio biologico con proprietà vantaggiose per il benessere dell'uomo) può affidarsi a piattaforme esistenti di facilissima gestione (Blogster per la comunicazione, Paypal per la fatturazione, Amazon per i negozi e le spedizioni, Google

* Roberto Verganti – professore di Gestione dell'innovazione presso il Politecnico di Milano; Claudio Dell'Era – professore a contratto presso il Dipartimento di Ingegneria gestionale del Politecnico di Milano.

1. Design Management Institute, *18 views on the definition of Design Management*, in "Design Management Journal", summer 1998, pp. 14-19.
2. Vredenburg K., Isensee S., Righi C., *User-Centered Design: An Integrated Approach*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall PTR, 2002; Veryzer R.W., Borja de Mozota B., *The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships*, in "Journal of Product Innovation Management", 22, 2005, pp. 128-143.
3. Martin R., *The Design of Business*, in "Rotman Management", winter 2004, p. 9.
4. Brown T., *Design Thinking*, in "Harvard Business Review", June 2008, pp. 84-92; Boland R.J., Collopy F. (a cura di), *Managing as Designing*, Stanford Business Books, Palo Alto (CA) 2004.

per la pubblicità). Tanto che un singolo individuo può creare un business che gli permette di vendere i propri prodotti e le proprie idee in tutto il mondo. Imprese giovani quindi, ben diverse anche dalle tradizionali imprese di servizio, che si sono spesso focalizzate sul mercato locale e le cui vendite dipendono sostanzialmente da networking e dalle relazioni personali. In particolare, i *creative businesses* devono affrontare un duplice problema: da un lato sviluppare degli asset distintivi che consentano loro di competere a livello globale a prescindere dalla dimensione dell'azienda (*value creation*), dall'altro predisporre le condizioni abilitanti all'appropriazione del valore derivante dalle loro attività (*value appropriation*). I nuovi modelli di *creative businesses* sono caratterizzati dallo sviluppo di differenti categorie di asset unici.

Per esempio, Future Concept Lab è un istituto di ricerca e consulenza strategica che si distingue nel panorama internazionale come uno dei centri più avanzati nel mondo della ricerca di marketing e nella elaborazione e previsione di tendenze di consumo. Con attività e clienti in Europa, USA, Asia e Sud America, Future Concept Lab nasce come progetto globale. Ha sede a Milano e corrispondenti in venticinque paesi del mondo, una realtà che ha generato anche una piattaforma virtuale: il Genius Loci Lab.

Future Concept Lab concilia e combina in modo creativo i due filoni di attività della ricerca e della consulenza. Il laboratorio realizza interventi di ricerca integrati con metodologie innovative che conducono alla definizione di scenari di settore, svolge attività di consulenza e formazione e realizza pubblicazioni che rappresentano il risultato del proprio lavoro di laboratorio e osservatorio internazionale. L'obiettivo è quello di proporre a livello internazionale nuovi concept di prodotto, comunicazione e distribuzione per affrontare i mercati del futuro.

Uno degli asset distintivi che hanno consentito a Future Concept Lab di crescere e internazionalizzarsi nel corso del tempo è indubbiamente il network di corrispondenti (i *cult searcher*), attraverso i quali riesce a sviluppare una conoscenza dei fenomeni socio-culturali globale e allo stesso tempo locale. Dal punto di vista organizzativo, Future Concept Lab presenta infatti una struttura interna relativamente "snella", complementare a una fitta rete di *cult searcher* distribuiti nelle principali metropoli mondiali, che costituiscono sostanzialmente una rete di "antenne" disperse nel mondo: mentre la gran parte di essi lavora da diverso tempo con Future Concept Lab (addirittura alcuni sono cresciuti con il laboratorio fin dalla sua nascita), altri cambiano abbastanza frequentemente in funzione dell'emergere di nuove città leader piuttosto che di variazioni del livello di importanza delle medesime città. Le "antenne" sono per lo più giornalisti, designer, fotografi ecc., dotati di particolare sensibilità nell'osservazione di fenomeni socio-culturali, che hanno iniziato a lavorare per Future Concept Lab quando avevano solo 25-30 anni; in generale possono essere considerati dei liberi professionisti che affiancano alle proprie attività quotidiane delle ricerche attivate "a progetto" per il laboratorio.

Alessi è una delle più importanti "fabbriche del design italiano" e ha sede a Crusinallo, un sobborgo di Omegna, sul lago d'Orta. Nata negli anni venti in un territorio storicamente vocato alla produzione del casalingo, si è successivamente specializzata, a partire dagli anni cinquanta, nella lavorazione dell'acciaio inossidabile. Attualmente l'azienda occupa circa 500 dipendenti, impegnati direttamente nello sviluppo del progetto, nella produzione, nella vendita e distribuzione. Alessi ha messo a punto, in ottant'anni di vita, un catalogo di oggetti caratterizzato da un'elevata ricchezza e complessità: più di duecento designer, oltre duemila articoli, il continuo sviluppo di nuovi progetti, un range di materiali che, partendo dai metalli, ha via via compreso le plastiche, il legno, il cristallo, la porcellana, gli elettrodomestici e l'elettronica di consumo. Alessi sta progressivamente arricchendo il proprio modello di business, affiancando alle attività di natura manifatturiera il ruolo di *mediator*. In tal senso risulta particolarmente significativa l'esperienza progettuale condotta in collaborazione con Bref (marchio del gruppo Henkel) nella realizzazione dell'igienizzante Fresh Surfer. A fronte dell'esperienza pluridecennale maturata nell'interazione con le risorse creative, Alessi ha saputo fornire un *servizio di consulenza e mediazione* nei confronti di Henkel, identificando il designer maggiormente appropriato in relazione al prodotto da sviluppare. In questo caso, la generazione di valore non è stata abilitata dallo sviluppo di un'innovazione di prodotto, ma offrendo *le proprie capacità di mediazione*. Altri esempi di asset unici sono metodologie di innovazione proprietarie, l'appartenenza a circoli d'élite

ecc. Proprio tali asset unici consentono a realtà imprenditoriali particolarmente piccole di competere a livello internazionale e conseguentemente di ritagliarsi una posizione di rilievo in un'arena globale. Se la creazione di valore è condizione necessaria per potersi affacciare su mercati internazionali, l'appropriazione dei benefici derivanti dalle innovazioni proposte dai *creative businesses* è un problema altrettanto significativo. Più nel dettaglio, tale fenomeno si presta a una duplice interpretazione:

- da un lato, la necessità dei *creative businesses* di difendersi da potenziali competitori che potrebbero appropriarsi dei benefici derivanti dalle innovazioni da loro proposte e che inevitabilmente sottolinea il ruolo degli asset complementari (brand, distribuzione ecc.);
- dall'altro lato, la necessità dei *creative businesses* di valorizzare gli asset unici generati al fine di perseguire un percorso di crescita.

Le questioni aperte

Non è ancora chiaro come tale modello possa essere gestito con successo. Tutte le teorie manageriali e strategiche hanno, infatti, alla loro base lo sfruttamento di economie di scala, la standardizzazione e la replicabilità, e proprio per questi motivi non si adattano ai business creativi. La "questione aperta" è quindi quella di comprendere come tali imprese possano costituire, dal punto di vista macro-economico, un'ossatura consistente dell'economia di un territorio, creare sviluppo e crescita per l'intero sistema. Rispetto alla tradizionale impresa manifatturiera, i nuovi business creativi, che operano con una visione strategica nel mercato locale e globale e sono dotati di proprietà intellettuale unica e differenziata che gli permette di competere con i migliori servizi globali grazie al contenuto creativo del loro agire, hanno indubbiamente sfide e bisogni ben diversi. Occorre quindi attrezzarsi per capire come sostenerli al meglio per favorire il loro networking internazionale e supportarli in tutto quello che tali imprese non hanno al di là della loro creatività. Questa domanda di ricerca verrà soddisfatta con un approfondimento da realizzare nei prossimi mesi con uno sguardo anche a esperienze estere.

