
Design driven innovation e collaborative innovation: sfide e opportunità

Roberto Verganti

Professor of Management of Innovation, Politecnico di Milano
Visiting Scholar – Harvard Business School

Indice

1. Obiettivi e metodo
2. I modelli di collaborazione del design italiano
3. I modelli emergenti di Collaborative Innovation
4. Le implicazioni per le politiche territoriali
5. La grande opportunità dell'Expo 2015

Il design italiano: un successo firmato dalle imprese e dagli imprenditori



MEI
COM
AN



Contrariamente a quanto si pensa spesso, il successo del design italiano non è solo e tanto basato sul design generato da progettisti locali, ma da progettisti che provengono dal tutto il mondo. Sono le imprese (e gli imprenditori) che sono italiane. Nel design importiamo cervelli ed esportiamo prodotti.

Io credo che l'Italia, e più specificatamente il Nord d'Italia, possano essere considerati il centro del design mondiale, e devo dire che questo fatto non è legato solamente al design in sé stesso, ma più in generale ad una cultura del fare e del produrre; non c'è un altro luogo nel mondo dove è possibile trovare una varietà tale di artigiani e produttori per ogni tipo di lavorazione, tutti che conoscono il valore del design

Ron Arad

Il design italiano: un successo firmato dalle imprese e dagli imprenditori



AMERA
COMMERCIO
LANO

A differenza della maggior parte dei settori del nostro paese, il design italiano è in grado di importare cervelli, cioè progettisti internazionali (dal francese Philippe Starck per Alessi e Kartell ai brasiliani Campana per Edra, dal tedesco Richard Sapper per Artemide all'israeliano Ron Arad per Kartell), che amano lavorare per imprese che poi esportano prodotti italiani. Tale fenomeno è sostanzialmente differente da quello che avviene in molti settori ad alta tecnologia, dove purtroppo si esportano cervelli (la cosiddetta fuga dei cervelli) e si importano prodotti.

In figura icone del design italiano, tutte progettate da designer stranieri.

La rilevanza della collaborative innovation

La collaborazione con attori esterni sta diventando sempre di più a livello internazionale uno standard di comportamento nella gestione dell'innovazione.

In campo tecnologico si sono affermati modelli quali la Open Innovation (Chesborough, 2003), in cui le imprese collaborano con inventori esterni, università, centri di ricerca.

Analogamente si stanno diffondendo sempre più esempi di prodotti (soprattutto in ambito software) progettati da intere comunità di clienti, fornitori, sviluppatori.

Le imprese italiane sono sostanzialmente assenti da queste nuove forme collaborative.

Un modello di successo, soggetto a grandi sfide

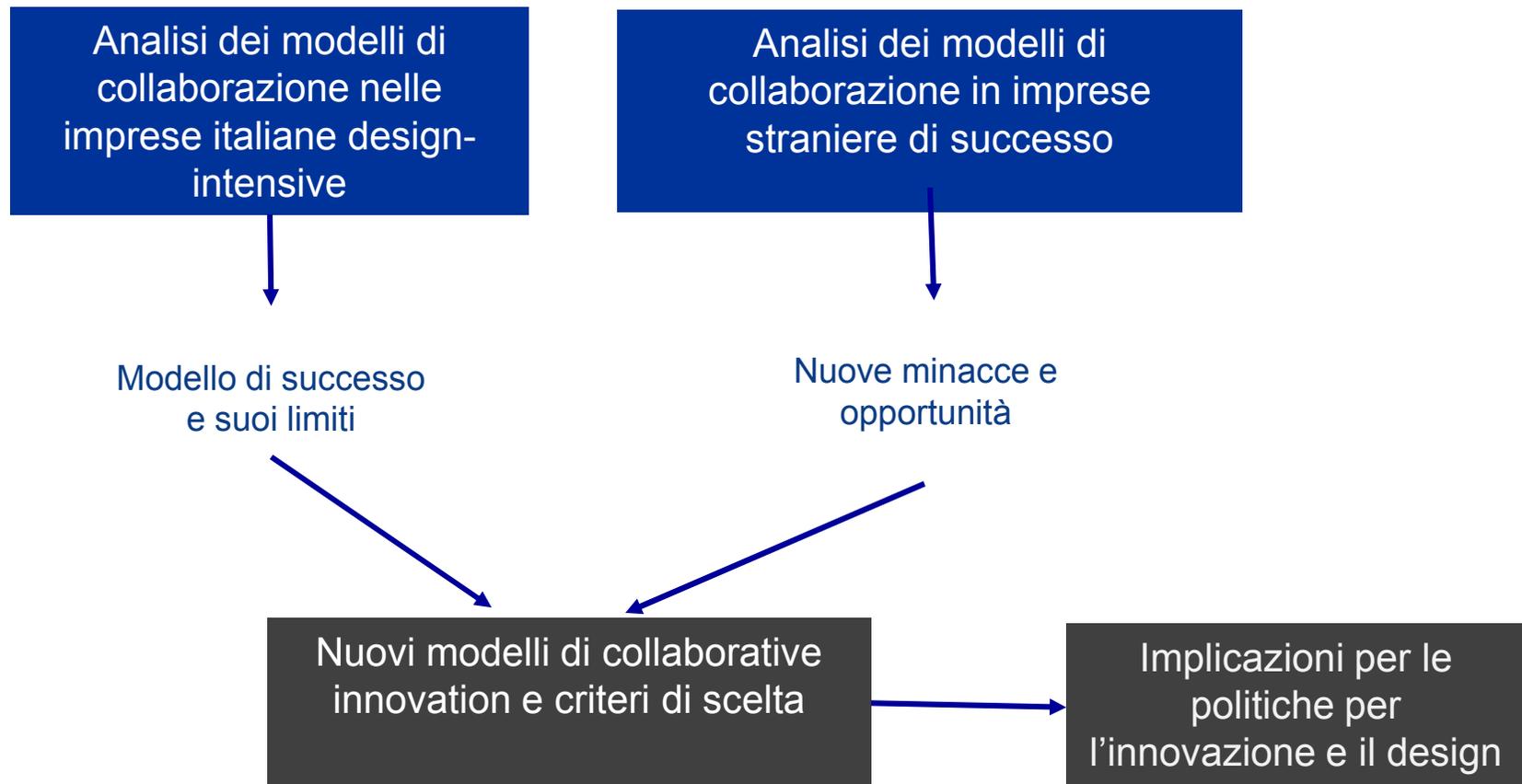
Il successo delle imprese italiane del design è fortemente connesso alla loro capacità di collaborare con interpreti esterni (architetti, designer, artisti), locali e stranieri. Un modello di collaborazione studiato e invidiato da tutto il mondo.

Quali sono gli elementi fondamentali di questo modello di collaborazione?

Fatti salvi gli elementi di successo, tale modello è ancora attuale? Quali sono le sfide a cui è sottoposto e le opportunità emergenti nelle nuove forme di collaborazione che si stanno diffondendo all'estero?

Come i policy maker locali possono supportare le imprese locali nel vincere tali sfide e cogliere le opportunità emergenti?

Il metodo



Metodo: i casi

Italiani

- Alessi
- Artemide
- B&B Italia
- Flos
- Kartell
- Maclodio Filati
- Snaidero
- Barilla
- Zucchi

Stranieri

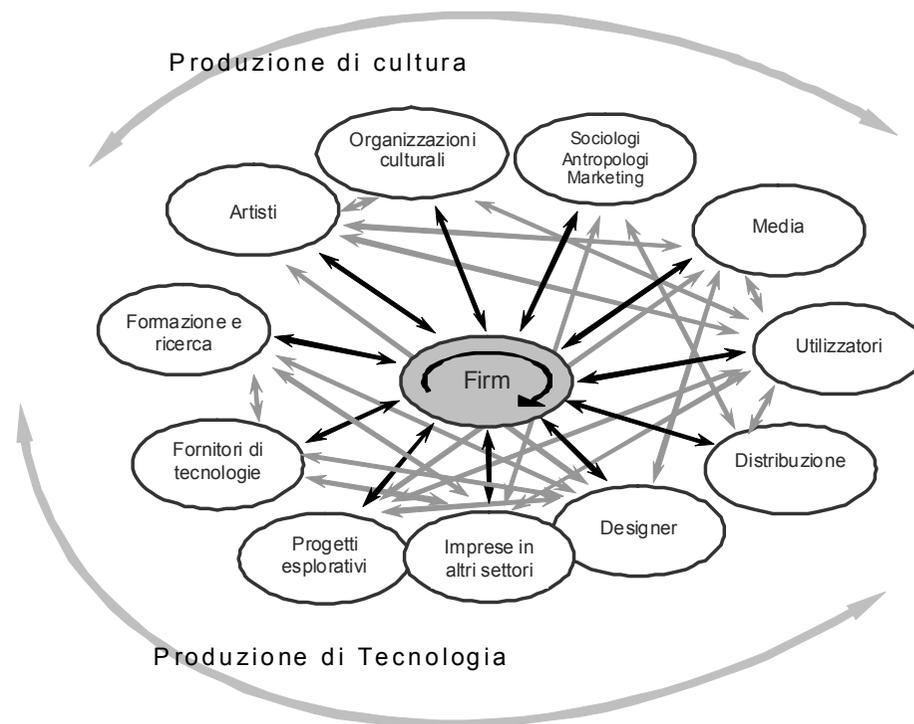
- Innocentive
- MathLab
- Linux
- Apple
- Threadless
- IBM microelectronics JV
- Intuit
- Pfizter

I pionieri dei modelli di collaborazione

- Le imprese del design italiano sono state pioniere nei modelli di collaborazione con innovatori esterni. Molto prima che si parlasse di open innovation, le nostre imprese già facevano della collaborazione con progettisti esterni la chiave del loro successo.
- Il fatto che i modelli di collaborazione con attori esterni si sviluppassero prima nel campo del design che nei settori high-tech è legato alla natura dei processi di innovazione nei due ambiti.? Le dinamiche di generazione della conoscenza e dell'innovazione nei settori ad alta tecnologia erano (in passato, ove la complessità era limitata) circoscrivibile all'azione di pochi scienziati in laboratori impermeabili all'esterno. Il design, che innova gli aspetti culturali e simbolici dei prodotti è basato su processi innovativi "distribuiti", diffusi nel territorio in una rete di interazioni impalpabili tra innumerevoli attori, di diverse tipologie: imprese, designer, fornitori di tecnologie, università, centri di formazione, editori, enti culturali, spazi espositivi, saloni, eventi, perfino i clienti stessi, che con la loro capacità e cultura nel selezionare i prodotti promuovono una linea di tendenza a discapito di altre. La cultura non nasce in laboratorio, ma nella società.
- Le imprese italiane, nel campo del design, sono state le più efficaci e più avanzate nell'esplorare questi modelli

Gli interpreti

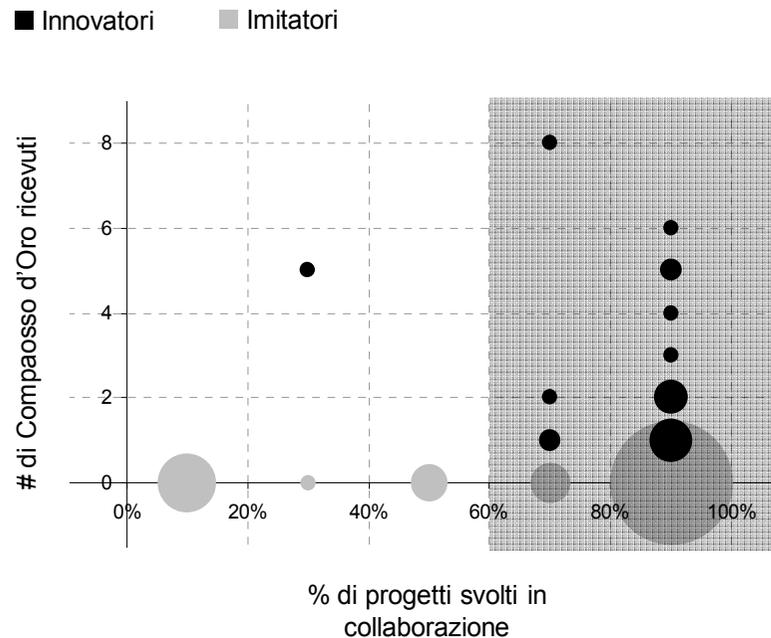
- Le imprese italiane in particolare hanno basato la loro capacità di innovare il significato che le persone danno ai prodotti facendo leva su “interpreti” nell’evoluzione dei modelli socio-culturali.
- Questi interpreti fanno ricerca su come il significato dei prodotti può evolvere, e, con le loro proposte, influenzano l’evoluzione dei mercati stessi



2. I modelli di collaborazione del design Italiano

Il punto non è collaborare, ma come

- Contrariamente a quanto si pensa, tuttavia, e contrariamente a facili indicazioni spesso contenute nelle politiche per il design, il punto centrale non è tanto quello di collaborare.
- Infatti, gran parte delle imprese che fanno design in Italia collaborano con i designer, sia quelle di successo che gli imitatori. Il successo quindi non è legato semplicemente al collaborare, ma a come si collabora e con chi



Non è designer driven innovation

- Né il punto è quello di invitare i più famosi designer. Numerosi sono i casi di fallimenti in progetti dettati semplicemente dalla scorciatoia di chiamare la star, costosa e ormai già utilizzata dalla concorrenza (si veda i due esempi sotto).
- Anzi, il merito delle imprese italiane è quello di scoprire nuovi talenti (e farli diventare star) prima dei concorrenti e di sviluppare con loro relazioni privilegiate.



Halley, Lucesco, 2005, Design by Richard Sapper



Motò 6.5, Aprilia, 1995, Design by Philippe Starck

Il modello di collaborazione: gli èlite circles

- Il modello di collaborazione è basato quindi su pratiche imprenditoriali-manageriali ben specifiche (con alcuni pattern ricorrenti in diverse imprese di successo), che portano le imprese a individuare, attrarre, e a tenere stretti selezionati talenti di successo, prime e meglio dei propri concorrenti
- Un modello basato sulla capacità quindi di individuare le èlite di interpreti, e di farne un circolo attorno alla propria impresa
- Nel seguito tale pratiche manageriali sono illustrate nel merito, riconducendole alla natura del design discourse, cioè a come il dialogo sui significati dei prodotti si sviluppa nella società. A ogni dinamica degli scambi di conoscenza nella società corrisponde una precisa pratica manageriale

Il modello di collaborazione degli elite circles

Design discourse

Discussioni
Skeweness
Trasferimenti
Ponti
Sussurri
Glocalità
Circoli
Obsolescenza

Pratiche manageriali

Molti interpreti da diversi contesti
Interpreti chiave
Ricercatori
Broker e mediatori
Immersione
Ibridizzazione
Attrarre gli interpreti agendo da interprete
Continuare a cercare



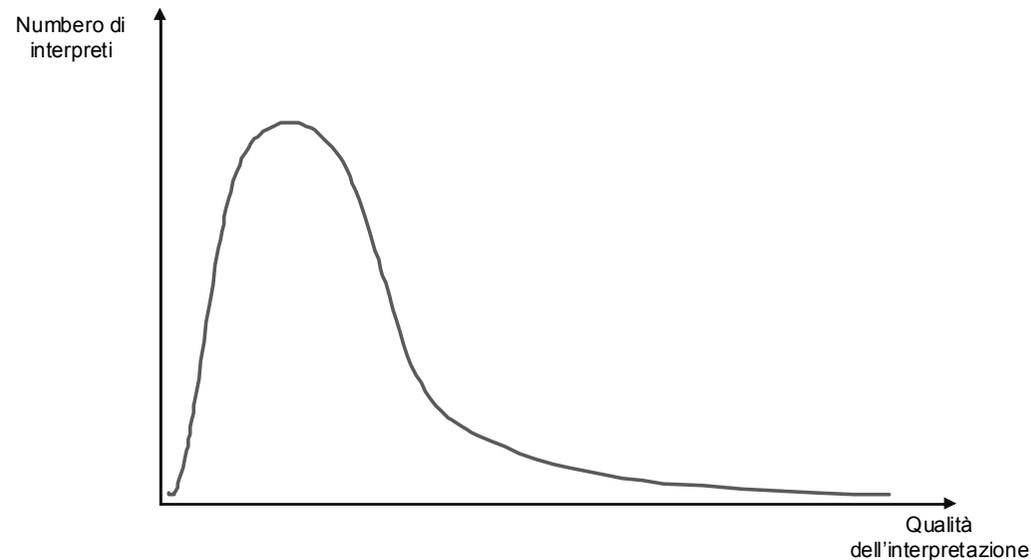
Molti interpreti da diversi contesi

- Le imprese locali più innovative non si differenziano da quelle meno innovative sulla base di quanto collaborano con i designer esterni (le percentuali non sono significativamente diverse)
- Viceversa le imprese più innovative tendono ad avere circoli di collaborazioni più ampie
- Le imprese più innovative inoltre stringono collaborazioni con un ventaglio ampio di interpreti, non solo designer: ricercatori, sociologi, antropologi, artisti, tecnologi, prototipisti, imprese in settori limitrofi, ecc.
- Ruolo cruciale è svolto dai fornitori di tecnologie (soprattutto di materiali), con la loro capacità di plasmare e anticipare il futuro degli stili di vita

	Innovatori	Imitatori
% di prodotti progettati da designer esterni	90%	77%
Numero medio di progettisti esterni nel circolo dell'impresa	11,9	4,4

Interpreti chiave

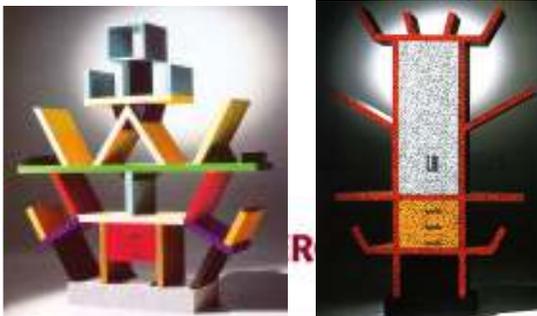
- Le imprese locali sono coscienti che nel campo del design (e in generale dell'innovazione legata a fattori intangibili, quali l'estetica e il significato dei prodotti) la distribuzione del talento è molto polarizzata. I talenti, cioè i più bravi interpreti in un certo ambito disciplinare, possono fare la differenza
- Il punto è quindi investire per individuare tali interpreti di talento, o interpreti chiave, prima dei concorrenti



2. I modelli di collaborazione del design Italiano

Ricercatori

- La collaborazione è stretta con progettisti dalle caratteristiche particolari: che siano ricercatori. Cioè pionieri che sperimentano nuovi linguaggi di prodotto, nuovi significati
- Come nel caso di Ettore Sottsass e dei progettisti legati al movimento Memphis: pionieri di nuovi linguaggi postmoderni in un contesto purista e minimalista
- Memphis agiva per le imprese locali come un vero e proprio laboratorio di ricerca, peraltro finanziato da imprese locali quali Artemide



2. I modelli di collaborazione del design Italiano

Un'attitudine a guardare avanti

Si è trattato spesso di progettisti “radicali”, fuori dal mainstream e con un'attitudine a non seguire i bisogni di breve termine del mercato:



“I designer non dovrebbero accettare fasli suggerimenti dal mercato. Il Mercato non suggerisce mai niente di buono”.
Michele De Lucchi

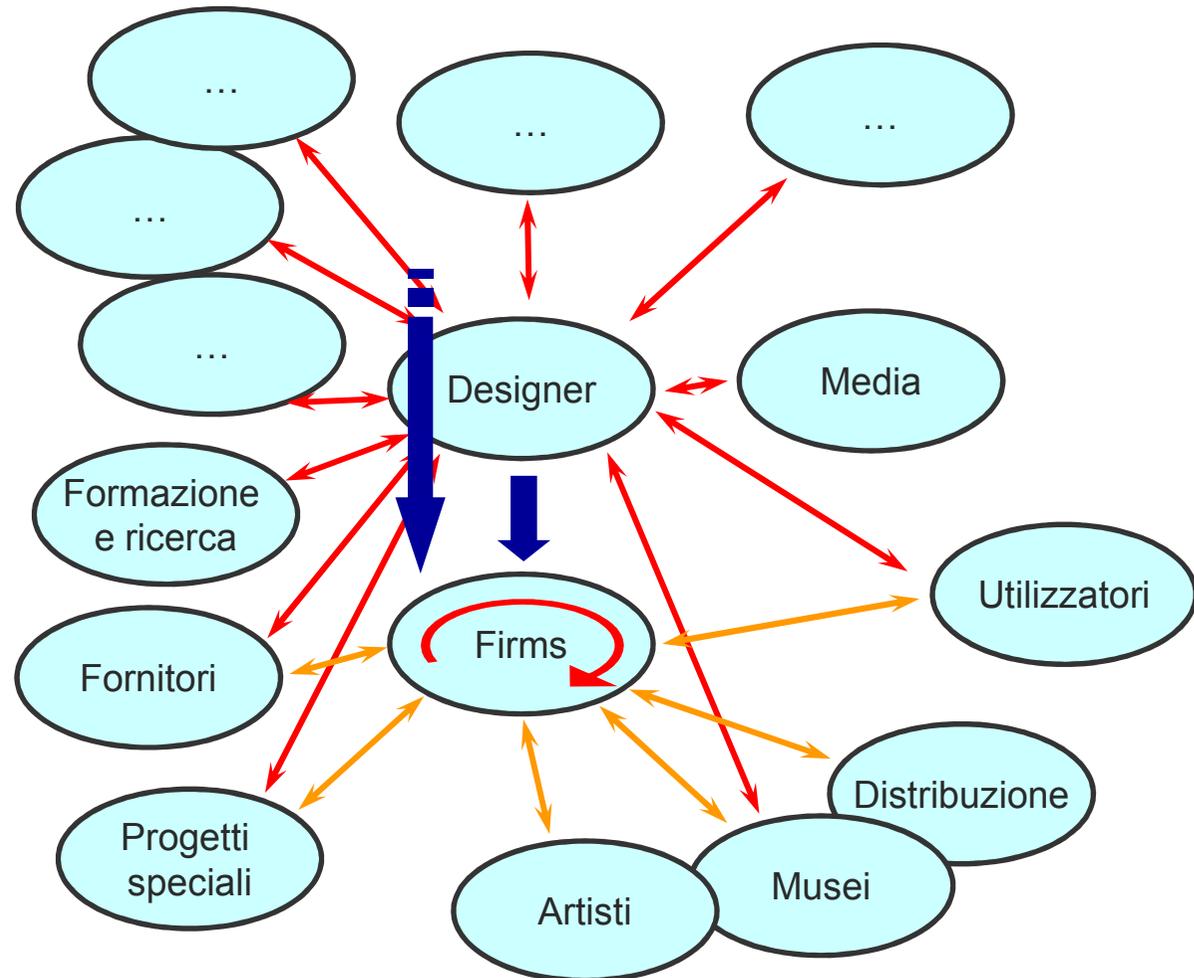


Mi sono mantenuto fedele a quanto credevo fosse un buon design, non importa per chi fosse
Michael Graves

2. I modelli di collaborazione del design Italiano

Broker e Mediatori

- Un criterio nella scelta dei collaboratori è quello non solo che sappiano progettare, ma che sappiano dare accesso a un intero mondo di interpretazioni a cui l'impresa non avrebbe altrimenti accesso, e perfino ad altri interpreti.
- Un esempio noto è Alesandro Mendini per Alessi



Collaborare a livello locale e globale

- Da un'indagine che abbiamo condotto su un campione di oltre 1.700 prodotti di design (lampade, tavoli, sedie e divani) lanciati sul mercato da oltre 90 imprese di arredamento italiano tra il 1990 ed il 2005 risulta come oltre il 30% dei progetti siano stati condotti in collaborazione con designer stranieri. Più nel dettaglio, Francia, Inghilterra, Spagna, Germania e Giappone appaiono le nazionalità a cui le imprese italiane accedono più frequentemente.

Nazionalità designer	% prodotti
Italia	70%
Francia	5%
Inghilterra	4%
Spagna	3%
Germania	2%
Giappone	2%
Svizzera	1%
Israele	1%
USA	1%
Libano	1%
Argentina	1%
Egitto	1%
Altro	8%

Collaborare a livello locale e globale

- Se pur il dato è chiaramente elevato, si tratta comunque di un dato medio. Se guardiamo più nel merito, e ci concentriamo solo sulle imprese più innovative, la dimensione del fenomeno diventa ancora più rilevante. Considerando separatamente le imprese innovatrici (imprese che hanno vinto almeno un Compasso d'oro) e il resto del settore, risulta che le prime realizzano il 46% dei prodotti in collaborazione con designer stranieri, mentre il resto del settore solo il 16%! La collaborazione con progettisti provenienti da contesti culturali e sociali diversi consente alle imprese italiane di incrociare stili e approcci differenti arricchendo la propria offerta e rendendola originale a livello internazionale. La capacità attrattiva di tali aziende è riconducibile alla disponibilità alla sperimentazione, alla capacità di instaurare una dialettica con le risorse creative per cui la collaborazione risulta essere arricchente dal punto di vista progettuale per entrambe le parti.

Attrarre gli interpreti agendo da interpreti

La capacità di attrarre interpreti chiave non è legata tanto alla remunerazione (i progettisti spesso vengono remunerati con royalties e non a progetto)

Piuttosto, gli interpreti chiave sono attratti dal bagaglio di conoscenza (socio-culturale e tecnologica) di queste imprese, e dalla loro apertura al mondo del progetto

“Alessi non ci fa sentire come se lavorassimo per Alessi. Piuttosto, ci sembra quasi che sia Alessi a lavorare per noi)



2. I modelli di collaborazione del design Italiano

Attrarre talenti



- Spesso le partnership tra imprese e risorse progettuali sono caratterizzate da orizzonti temporali particolarmente duraturi tanto da divenire della solide partnership: ad esempio Philippe Starck con Kartell oppure Antonio Citterio con B&BItalia.
- *“Quando si presenta un progetto a Claudio Luti di Kartell, a Enrico Astori di Triade, o a Piero Gandini di Flos, è un vero piacere. Amano il progetto, l'amano con passione , non c'è bisogno di spiegare.”*
Philippe Starck
- I designer riconoscono come le capacità di attrazione siano legate sia a particolari attitudini dialettiche in fase di progettazione dei nuovi prodotti, sia alle soluzioni tecnologiche messe a disposizione per implementare concept particolarmente sfidanti proposti dai designer.
- In Italia si possono trovare imprenditori che stimolano i designer di tutto il mondo a lavorare con loro



2. I modelli di collaborazione del design Italiano

Il ruolo centrale delle tecnologie

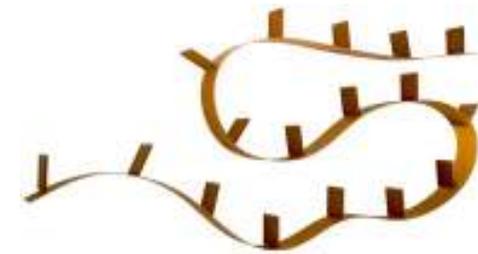
Ovviamente la tecnologia ha un ruolo fondamentale nell'attrarre i talenti. E non si tratta solo di competenze avanzate, ma della capacità di mettere a disposizione queste tecnologie in modo flessibile, aperto alle sfide poste dal progettista.

Il forte legame tra tecnologie e design si esplica soprattutto nel campo dei nuovi materiali. Ne è un lucido esempio Kartell, fondata da Giulio Castelli, allievo al Politecnico di Milano del Nobel Giulio Natta



Giulio Natta riceve il Premio Nobel

La Marie, design Philippe Starck



Bookworm, design Ron Arad

Continuare a cercare

- Infine una caratteristica fondamentale è la voglia di continuare a cercare nuovi talenti.
- Una volta scoperti, infatti, i talenti, essendo indipendenti, vengono avvicinati da altre imprese (e spesso dai competitor). Sebbene a volte vi sono tendenze a comportamenti di fiducia, per cui un designer tende ad evitare di lavorare con concorrenti, sono numerosi i casi in cui questo non avviene. Inoltre i talenti, con il variare del contesto e la crescita degli impegni, tendono spesso a perdere di carica innovativa.
- Le imprese leader pertanto continuano a investire per individuare nuovi talenti che proponano nuovi linguaggi di design

I modelli emergenti di collaborative innovation

- Il modello delle elite collaboration, basato sullo sviluppo di capitale relazionale (cioè di ripetuti piccoli investimenti nello sviluppare relazioni personali con i talenti), affronta oggi una prima sfida: la possibilità di essere adottato in imprese con forme manageriali più articolate per cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali, che fanno richiesta di prodotti di design e qualità. Si tratta di un capitale relazione sviluppato con investimenti cumulati di anni, e che risiede, ancora oggi, nelle mani di pochi imprenditori illuminati che hanno cominciato ad operare in questa direzione anni fa. Un capitale relazionale difficilmente replicabile per gli imitatori, ma altrettanto difficilmente trasferibile al management. Si tratta di un modello difficilmente sostenibile nel lungo termine e a fronte di esigenze di crescita.
- Nel frattempo, le imprese a livello internazionale stanno diventando sempre più abili nei modelli di collaborazione. Il modello di innovazione “aperta”, basata sulle collaborazioni, si sta infatti diffondendo in diversi settori e paesi.
 - Nel campo delle elite collaboration, altre imprese stanno apprendendo come lavorare con progettisti esterni, e stanno sviluppando capacità di trovare nuovi talenti, facendo leva su una creatività ormai diffusa a livello internazionale, e, di fatto, disponibile in abbondanza e a basso costo.
 - Emergono inoltre nuovi sofisticati modelli di collaborazione sui quali le imprese internazionali sono protagoniste primarie

Perché emergono nuovi modelli collaborativi

- Le tecnologie ICT rendono più facile interagire con reti di attori a livello internazionale
- Vi è un più ampio mercato delle idee e dell'innovazione:
 - Università più aperte alla collaborazione
 - Sovracapacità di ricercatori e progettisti (come in passato nel design), soprattutto in paesi dell'est e far est, disponibili a collaborare
 - Nascita di intermediari del trasferimento tecnologico a livello locale e, soprattutto, globale
 - Complessità delle tecnologie e delle piattaforme

L'Innovation Mall

- Forma di collaborazione in cui un'impresa rende pubblico un problema specifico di progettazione (tipicamente attraverso un marketplace dell'innovazione) e progettisti-scienziati da tutto il mondo partecipano per risolvere quel problema, autonomamente o collaborando tra loro.
- L'impresa seleziona tra le proposte e decide quale soluzione adottare
- I progettisti sono remunerati con un premio precedentemente definito
- Esempi: Innocentive, Yet2com (nella scienza), Threadless (tessile), DesignBoom (design), MathLab

I Consorzi

- Forma di collaborazione in cui più imprese selezionate mettono a fattor comune risorse e competenze per affrontare sfide progettuali complesse, rischiose e dagli investimenti ingenti
- Spesso adottata in formato pre-competitivo (le imprese, una volta sviluppata la soluzione, possono anche competere tra loro sul mercato)
- Esempi: IBM Microelectronics Advanced Manufacturing Alliance

Le comunità di innovazione

- Un'impresa sviluppa una piattaforma di base rispetto alla quale una vasta comunità di progettisti, clienti, fornitori, ecc., sviluppa componenti aggiuntivi, accrescendo l'offerta e rendendola accessibile.
- La scelta di quali componenti aggiuntivi sviluppare è fatta dal singolo membro della comunità, senza che vi sia uno specifico committente. Lo sviluppo è fortemente decentrato tra i membri della comunità che possono operare autonomamente o collaborare tra loro.
- Le imprese chiave (keystone) nutrono l'ambiente (esempio: Apple iPhone e iFund, per la creazione di imprese che sviluppino applicazioni per l'iPhone)
- Open Source Software, Game Consoles, iPhone.

I fattori che distinguono i diversi modelli di collaborazione

- Sebbene si tratti sempre di modelli di collaborazione, i quattro modelli sono ben distinti in termini di contesti più adatti in cui applicarli, vantaggi e benefici
- I modelli si distinguono per due variabili:
 - Partecipazione: può essere aperta o chiusa (a inviti)
 - Governance: può essere concentrata in un attore chiave o distribuita tra i partner

Partecipazione	Aperta	Innovation Mall <i>InnoCentive</i>	Comunità di innovazione <i>Linux</i>
	Chiusa	Élite Circle <i>Design Italiano</i>	Consorzi <i>IBM Microelectronic</i>
		Gerarchica	Piatta
		Governance	

Fonte: Pisano e Verganti, 2008

3. I modelli emergenti di Collaborative Innovation

I vantaggi offerti

<p>Si ricevono soluzioni da un ampio spettro di domini di conoscenza inattesi</p>	Aperta	Innovation Mall	Comunità di innovazione
	Chiusa	Elite Circle	ConSORZI
<p>Si ricevono le migliori soluzioni da domini di conoscenza pre-selezionati.</p>		<p>Governance</p>	
		Gerarchica	Piatta
		Si controllano i ritorni e la direzione dell'innovazione	Si condivide l'onere della innovazione

- Ogni modello presenta vantaggi distintivi

Fonte: Pisano e Verganti, 2008

3. I modelli emergenti di Collaborative Innovation

Le sfide

Attrarre molte idee e saperle selezionare	Aperta	Innovation Mall	Comunità di innovazione
Partecipazione			
Selezionare il dominio di conoscenza più promettente e individuare i migliori interpreti	Chiusa	Elite Circle	ConSORZI
		Gerarchica	Piatta
		Governance	
		Scegliere la direzione giusta per l'innovazione	Convergere verso una soluzione che è profittevole per l'impresa

- Ogni modello presenta altrettante sfide

Fonte: Pisano e Verganti, 2008

3. I modelli emergenti di Collaborative Innovation

I fattori abilitanti

<p>Capacità di testare e selezionare a basso costo le soluzioni</p> <p>Problemi piccoli che possono essere risolti con strumentazione semplice</p> <p>O problemi grandi che hanno struttura modulare così che si possa contribuire autonomamente</p> <p>Una piattaforma informativa che permetta di contribuire facilmente</p>	Aperta	Innovation Mall	Comunità di innovazione
<p>Capacità di individuare e sviluppare una relazione privilegiata con I migliori talenti</p>	Chiusa	Elite Circle	Consorzi

Partecipazione

Gerarchica	Piatta
Governance	
Capacità di comprendere I bisogni e di fare progettazione sistemica	Sistema di governance che facilita la convergenza

- Per applicare un determinato modello un'impresa deve possedere capacità, strutture, organizzazione, cioè alcuni fattori abilitanti

Fonte: Pisano e Verganti, 2008

Un fattore abilitante primario: gli incentivi

- Qualunque sia il modello scelto, come già visto negli elite circles, i sistemi di incentivi sono fondamentali
- Incentivi possono comprendere:
 - Remunerazione
 - Partecipazione ai profitti dell'innovazione
 - Creazione di reputazione
 - Soddisfazione e appagamento nella partecipazione
 - Acquisizione di nuove competenze
 - Acquisizione di asset complementari (brand, distribuzione, ecc.)
 - Soddisfazione di un proprio bisogno (personalizzazione, ecc.)
- Tipicamente, più incentivi sono utilizzati contemporaneamente

L'architettura di collaborazione

- Nessuna impresa utilizza un solo modello collaborativo
- La capacità sta nel saperne combinare più d'uno a seconda del problema di innovazione affrontato
- Esempi:
 - IBM: comunità di innovazione per i sistemi operativi, consorzi per i micriprocessori
 - Threadless: Innovation Mall per le idee di disegni per T-shirt, Comunità di innovazione per la selezione delle idee
 - Procter&Gamble: èlite circles + Innovation Mall

L'evoluzione nel tempo

- Le forme collaborative inoltre non rimangono statiche nemmeno per lo stesso tipo di problema
- Al variare del contesto e delle mosse strategiche dei competitor, le imprese adattano la loro architettura collaborativa
- Esempio. Applicazioni per Apple iPhone:
 - Al momento del lancio: elite circle
 - Nel Marzo 2008: comunità di innovazione (sviluppatori e imprese indipendenti)

Fare profitti dalle capacità di collaborazione

- Alcune imprese particolarmente capaci nella realizzazione dei modelli di collaborazione, hanno fatto di tali capacità una forma diretta di profitto
- Alessi, per esempio, fornisce consulenze a imprese terze, per l'individuazione dei migliori designer da far partecipare ai loro processi di innovazione
- Innocentive è un Innovation Mall nato come spin-off di un sistema proprietario di Ely Lilly e che l'impresa ha deciso di rendere autonomo come fonte di profitto a prescindere dallo sviluppo dei propri prodotti

I nuovi modelli di collaborazione in Italia

- Le imprese italiane che fanno leva sul design per competere, sono fortemente concentrate sui modelli di collaborazione basati sugli elite circle.
- Praticamente inesistenti sono altre forme collaborative, sia per quanto concerne problemi più specificamente di design (concept generation, styling, ecc.), sia per problemi più di natura tecnico-ingegneristica.
- L'assenza di sperimentazione in altre forme collaborative rende difficile a queste imprese poter sfruttare i benefici offerti dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione
- Inoltre rappresenta un freno per l'accesso a comunità ampie e internazionali di progettisti
- Di fatto oggi le imprese che utilizzano queste nuove forme di collaborazione hanno il potenziale di raggiungere bacini più ampi e innovativi di talenti, e di scalare più facilmente le proprie capacità progettuali

Strategie per le imprese locali

- In realtà la sperimentazione di nuove forme di collaborazione è necessaria perché:
 - A problemi diversi corrispondono necessariamente forme collaborative diverse. È impensabile che un solo modello possa funzionare efficacemente per tutti i tipi di problemi
 - Il contesto di mercato, tecnologico e competitivo è profondamente cambiato e quindi devono cambiare coerentemente le strategie di collaborazione
 - Le strategie di collaborazione (soprattutto quelle aperte e piatte) permettono una penetrazione nettamente superiore dei mercati, soprattutto in ottica di internazionalizzazione
- Occorre quindi che le nostre imprese si aprano alla sperimentazione di nuove forme collaborative, più articolate e complesse, senza abbandonare la preminenza e l'efficacia che le contraddistinguono negli elite circle

Strategie per le imprese locali

- Le strade per esplorare questi nuovi percorsi sono:
 - L'acquisizione di nuove competenze in fatto di modelli di collaborazione (attraverso l'esposizione a casi e a framework applicativi relativi ai nuovi modelli)
 - L'assimilazione e lo sviluppo di nuove piattaforme informatiche per l'interazione con le comunità internazionali di talenti
 - Il monitoraggio degli intermediari e dei marketplace dell'innovazione più attivi nei propri settori, *a livello internazionale*. Il potere infatti dei nuovi modelli collaborativi è quello di dare accesso ad ampie comunità. Il ricorso a intermediari locali e a comunità locali si rivelerebbe estremamente povero: l'arena dei modelli collaborativi è quella internazionale
 - L'innovazione delle proprie piattaforme di prodotto che è sia un fattore abilitante che il principale risultato dell'esplorazione
 - La ridefinizione delle strategie di creazione e appropriazione del valore

Le implicazioni per le politiche territoriali

- Gli attori territoriali possono supportare le imprese locali nello sviluppo delle capacità competitive
- Le azioni possono essere dirette:
 - alle imprese
 - Per rafforzare, diffondere e aggiornare le capacità di collaborazione basate sugli elite models
 - Per supportare la sperimentazione di nuovi modelli di collaborazione
 - Ai talenti e fornitori di idee
 - Ai fattori di contesto
 - Per creare un ecosistema favorevole allo sviluppo di sistemi collaborativi

La dimensione internazionale dei network con cui collaborano le imprese

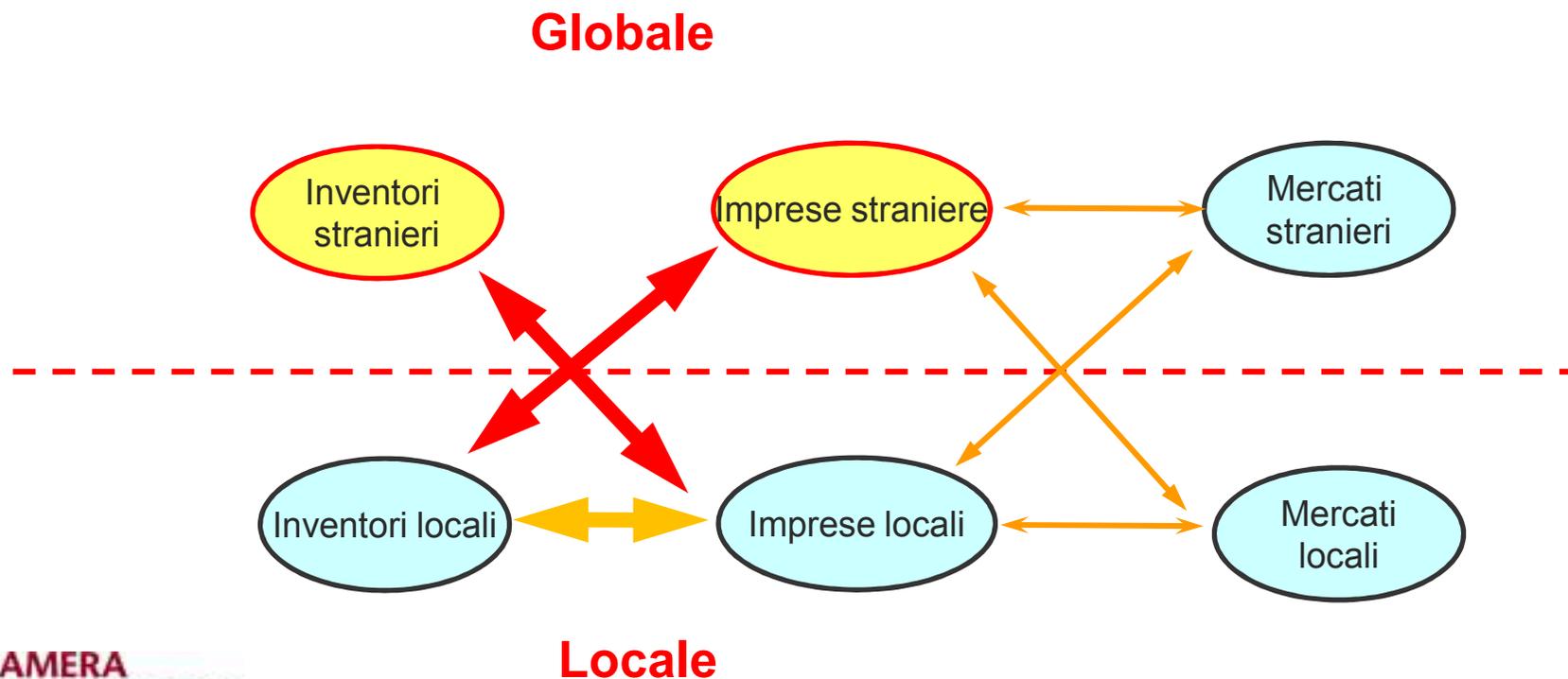
- La premessa fondamentale per l'analisi a livello di politiche è che le dinamiche dei modelli di collaborazione acquisiscono valore solo se si sviluppano a libello globale
- Infatti:
 - Per i modelli “chiusi”, le capacità di vincere la competizione si basa sulla possibilità di individuare i migliori talenti, ovunque essi si trovino. E la probabilità più elevata in assoluto è che non siano al di fuori della propria porta.
 - Si tratta di un'osservazione fondamentale per l'utilizzo di modelli chiusi che basano appunto la loro efficacia sul trovare i **migliori** interpreti. In contesti di distribuzioni del talento *skewed*, collaborare con un interprete sub-ottimo implica un netto peggioramento delle prestazioni
 - Per i modelli aperti la dimensione internazionale è altrettanto indispensabile in quanto la loro efficacia dipende dal “numero” di attori coinvolti nella comunità di innovazione. Tali modelli cominciano a produrre risultati quando i partecipanti delle comunità superano le centinaia di migliaia (300'000 gli sviluppatori per l'iPhone, 130'000 gli scienziati iscritti a Innocentive). Tali numerosità non possono essere assolutamente raggiunte operando a livello locale

La dimensione internazionale dei network con cui collaborano gli inventori

- Analogamente, gli inventori locali devono poter offrire le proprie competenze e creatività a livello internazionale :
 - Sia per poter individuare partner-clienti e partecipare alle elite internazionali di creativi e talenti
 - Sia per poter venire in contatto con produttori che necessitano delle competenze di punta da loro possedute
 - Sia per far fronte contemporaneamente alla più intensa competizione sulle imprese locale degli esperti a livello internazionale
 - Il modello competitivo dei progettisti locali si sposta quindi dall'offerta alle imprese locale di servizi all'innovazione relativamente standard allo sviluppo di competenze di punta e uniche a livello internazionale.

Il modello di riferimento

- Il modello di riferimento quindi per le politiche territoriali locali è quindi il seguente, in cui i flussi collaborativi si sviluppano nella dimensione globale



I flussi collaborativi, la competizione e lo sviluppo territoriale

- Nel modello di collaborazione:
 - Le imprese manifatturiere locali offrono i loro prodotti sui mercati locali. Per far questo attingono a collaborazioni innovative non solo a livello locale ma anche a livello globale, andando alla ricerca di:
 - Quantità elevate di contributi (e quindi globali)
 - Punte di eccellenza nelle competenze (e quindi globali)
 - Gli innovatori locali
 - competono con innovatori globali nell'accesso alle imprese locali (con conseguente **maggiore efficienza dei mercati locali dell'innovazione e quindi maggiore competitività delle imprese manifatturiere locali**)
 - offrono le loro competenze non solo alle imprese locali, ma anche a quelle globali, ampliando notevolmente i propri mercati di sbocco
 - La creazione di valore per il territorio locale non avviene quindi solo attraverso l'esportazione di prodotti da parte delle imprese manifatturiere, ma anche attraverso l'esportazione di servizi di innovazione da parte degli inventori

Le politiche per le imprese

Verso le imprese locali quindi la politica territoriale può seguire le seguenti linee guida:

- Il supporto alla **conoscenza dei modelli di collaborazione**.
 - Per i modelli legati agli **élite circle** occorre **diffondere** tali modelli al di fuori della ristretta cerchia delle imprese che già eccellono con queste pratiche. Non si tratta tanto di indicare la classica ricetta di “collaborare di più con i designer e con i centri di ricerca”, ma di “**come** collaborare”: e in particolare come individuare i **migliori**, (non quindi collaborare con chiunque), come attrarli, come sviluppare un rapporto privilegiato.
 - Per i **nuovi modelli** collaborativi occorre **farli conoscere**, criticamente (evidenziando pregi, sfide, ambiti applicativi), attraverso seminari, illustrazione di casi, eventi, corsi di formazione
 - Supportare la diffusione della conoscenza e dell’acquisizione degli **strumenti ICT** per la collaborative innovation
- Il supporto nell’**accesso alle reti di innovatori globali**
 - Negli anni passati le politiche territoriali hanno fatto tanto per supportare l’accesso agli inventori, progettisti, scienziati locali. Si tratta di azioni a portata limitata e che non colgono i benefici dei modelli collaborativi. Occorre ora supportare le imprese locali ad accedere alle reti **internazionali** di innovatori:
 - Promuovendo localmente i migliori studi di design internazionali, i migliori centri di ricerca internazionali, i migliori scienziati, le migliori università
 - Facendo conoscere gli **intermediari internazionali** dell’innovazione (quali Innocentive, Yet2come, ninesigma.com, ecc.)
- Il **finanziamento** di progetti di innovazione per lo sviluppo di **piattaforme tecnologiche** che sviluppino interi ecosistemi collaborativi. In altre parole, oltre al finanziamento dello sviluppo di prodotti singoli, il finanziamento dovrebbe privilegiare nettamente lo sviluppo di piattaforme che creano interi mercati a livello internazionale.

Le politiche per i fornitori di servizi per l'innovazione

Verso i fornitori di servizi per l'innovazione (centri di ricerca, studi di design, studi di progettazione) la politica territoriale può seguire le seguenti linee guida:

- Il supporto nell'**accesso ai mercati globali dell'innovazione**
 - Negli anni passati le politiche territoriali hanno fatto tanto per mettere in contatto i fornitori di servizi per l'innovazione con le imprese manifatturiere locali. Si tratta di azioni a portata limitata, che non fanno leva sui servizi per creare sviluppo diretto e che tagliano fuori tali servizi dai circuiti internazionali resi oggi possibili dai nuovi modelli collaborativi. Occorre ora supportare i fornitori locali di servizi per l'innovazione ad accedere ai mercati internazionali per l'innovazione:
 - **Promuovendo internazionalmente i nostri migliori fornitori di servizi**, facilitando l'accesso a clienti industriali globali, in altri paesi.
 - Facendo conoscere gli intermediari **internazionali** dell'innovazione (quali Innocentive, Yet2come, ninesigma.com, ecc.) in cui tali fornitori di servizi possono offrire le proprie capacità
 - Il supporto alla riorganizzazione interna per poter competere nell'arena internazionale.
 - Negli anni passati le politiche locali per l'internazionalizzazione e per l'innovazione si sono focalizzate soprattutto sulle imprese manifatturiere. I servizi sono una parte importante dell'economia. Occorre supportarli nel poter competere con i fornitori di servizi internazionali sui loro mercati (su questo fronte la Regione Lombardia ha avviato interessanti riflessioni):
 - **Finanziando processi strategici di focalizzazione** verso lo sviluppo di competenze uniche e di punta a livello internazionale (sviluppo di metodologie innovative, acquisizione di strumentazione avanzata per la progettazione, ecc.)
 - **Finanziando la riorganizzazione dei processi** con maggiore capacità di penetrazione dei mercati internazionali (merger e partnership con altri fornitori di servizi, ecc.)
 - Finanziando la **conoscenza di pratiche di internazionalizzazione** dei servizi a livello globale (seminari, periodi di exchange of professionals con studi internazionali, ecc.)

Le politiche per il contesto

- Oltre a politiche mirate sui singoli attori (imprese locali e inventori locali) le politiche possono creare fattori di contesto che facilitino l'accesso alle reti internazionali di collaborazione:
 - Finanziando e promuovendo la nascita di circoli di talenti, riconoscendoli quando sono ancora in fase di contro-cultura e portandoli sui mercati internazionali
 - Creando eventi ed opportunità di incontro (che avvengano sul territorio locale) tra imprese e fornitori di servizi (locali e globali), dei quali il Salone del Mobile costituisce un esempio di riferimento
 - Sostenendo il mantenimento di capacità locali nel supporto all'innovazione e che si stanno perdendo muovendosi verso i paesi emergenti (prototipisti, artigianato innovativo, ecc.)

4. Le implicazioni per le politiche territoriali

Le novità di fondo per le politiche locali

- Si tratta di linee guida estremamente innovative per le politiche locali e che si discostano dai focus adottati negli anni scorsi

Politiche territoriali tradizionali	Politiche territoriali in un contesto di collaborative innovation
Focalizzate sulle imprese manifatturiere	Focalizzate sulle imprese manifatturiere e di servizio
Il valore è creato dall'internazionalizzazione delle imprese manifatturiere. Promuovere all'estero le nostre imprese.	Il valore è creato dall'internazionalizzazione delle imprese manifatturiere e di servizio . Promuovere all'estero i nostri inventori, non solo le nostre imprese
I servizi all'innovazione locali (designer, centri di ricerca, ecc.) devono interagire di più con le imprese locali.	I servizi all'innovazione locali (designer, centri di ricerca, ecc.) devono interagire di più con le imprese globali
Le imprese locali devono attingere di più ai servizi per l'innovazione locale	Le imprese locali devono attingere di più ai servizi per l'innovazione globali
I centri di innovazione straniera sono una minaccia per i nostri centri di innovazione locali e non vanno promossi localmente	I centri di innovazione straniera sono una fonte indispensabile per le nostre imprese manifatturiere e vanno promossi localmente. La competizione tra centri di innovazione locali e stranieri è un beneficio per le imprese locali e quindi per il sistema
I nostri centri di innovazione non vanno promossi all'estero per non portare innovazione alle imprese manifatturiere straniere	I nostri centri di innovazione sono una fonte diretta e primaria di sviluppo economico locale, purchè possano offrire i loro servizi nei mercati internazionali. La competizione tra imprese locali e straniere nell'accesso ai nostri inventori è un beneficio per gli inventori e quindi per il sistema
È sufficiente collaborare. Le politiche per il design stimolano l'incontro tra imprese e designer	Tutti collaborano. La differenza è nel come. Le politiche supportano lo sviluppo di capacità di collaborazione



La grande opportunità dell'Expo 2015

- L'Expo 2015, e l'intero percorso di avvicinamento, costituisce una delle più grandi opportunità per fare di Milano un crocevia centrale nei nuovi modelli di collaborazione.
- L'ottica qui suggerita (di intreccio tra flussi internazionali nella domanda e nell'offerta di innovazione, abbandonando la tradizionale impostazione localistica) potrà valorizzare al massimo questo evento, amplificandolo oltre il suo svolgimento locale e radicandolo nelle reti globali dell'innovazione
- L'expo potrà essere l'occasione:
 - per aprire i nostri fornitori di servizi per l'innovazione al mercato internazionale delle imprese
 - per aprire le nostre imprese ai fornitori più avanzati di servizi all'innovazione
 - Per fare incontrare fornitori e acquirenti di innovazione in un bacino fisico che si affianchi a quello virtuale (creando happening di “comunità di innovazione”).
 - Per progettare nuove piattaforme di interazione che creino business e sviluppo prima e dopo il 2015.
 - Per risolvere, con i modelli della community innovation e dell'innovation mall, i grandi problemi connessi a food, energia e sostenibilità.

La grande opportunità dell'Expo 2015

- Occorrerà a questo proposito:
 - Studiare come i progetti e i processi innovativi che porteranno alla costruzione e realizzazione dell'Expo 2015 possano raggiungere maggiori livelli di prestazione attraverso processi collaborativi, incorporando invenzioni e idee provenienti da talenti internazionali
 - Individuare le comunità di innovazione (per aree problematiche) che potranno basare sull'Expo 2015 la propria crescita e sviluppo e sviluppare le piattaforme di interazione. I temi food, sostenibilità ed energia si prestano particolarmente ad essere affrontati tramite comunità di innovazione e innovation mall. Vi sono già a questo proposito alcuni esempi di competizioni lanciate a livello internazionale per la soluzione di tali problemi. L'Expo non potrà essere un follower su tali tematiche, ma dovrà guidare il **lancio di grandi problemi di innovazione da affidare per la loro soluzione alle comunità globali di innovatori.**
 - In questo modo l'Expo potrà lasciare un **segno storico**, sia **socialmente** che **economicamente**, sia **prima** che **durante** che **dopo** il suo svolgimento.

La grande opportunità dell'Expo 2015

- Un esempio di proposta concreta. L'Expo potrebbe
 - lanciare nel 2010 un call aperta per la soluzione di un grande problema globale cruciale a cavallo tra food, energia e sostenibilità (esempio: la produzione “zero carbon” di latticini o di pane). L'analogia è con le call promosse dalla Xprize Foundation (www.xprize.org) che per esempio ha premiato la prima azienda inventrice di un velivolo per i viaggi privati nello spazio.
 - Realizzare una piattaforma su cui inventori, scienziati, progettisti di tutto il mondo possano confrontarsi arrivando a definire
 - innanzitutto il concept e l'architettura di base della soluzione entro il 2013
 - successivamente le soluzioni specifiche ai singoli sottoproblemi progettuali entro il 2015
 - Premiare durante l'expo gli innovatori che hanno maggiormente contribuito all'innovazione
 - Rendere disponibili le soluzioni per lo sviluppo industriale alle imprese
 - Continuare ad alimentare la comunità internazionale di progettisti cos' creata con nuovi problemi progettuali in ambito food-sostenibilità-energia, creando un innovation mall sul tema che crei business offrendo servizi alle imprese del settore.

