



PER **Herve Mathe** SENZA  
MODELLO DI BUSINESS  
LA CREATIVITÀ È EFFIMERA

# ANTROPOLOGIA D'innovazione

Secondo Tom Kelley  
il processo creativo  
non può prescindere  
dall'osservazione  
dei comportamenti

DI CARLO ALBERTO PRATESI

**C**ome si impara a innovare? Secondo Tom Kelley, general manager di Ideo, una delle più accreditate società di design (tra i suoi successi c'è il mouse di Apple), è bene saper conciliare prospettive diverse. «Quella che mi interessa di più è la visione dell'antropologo, perché ritengo che il processo di sviluppo dell'innovazione parte sempre dall'osservazione del comportamento umano», spiega Kelley, intervenuto al World Marketing e Sales Forum organizzato da Hsm a Milano. «Un buon esempio è lo spazzolino da denti per bambini che abbiamo sviluppato per Oral B. Sembrava impossibile innovare in una categoria così banale. Eppure, è bastato studiare come i bambini si lavano i denti, per scoprire che loro impugnano lo spazzolino in modo diverso dagli adulti - stingendolo in pugno e non tenendolo tra le dita - e quindi il nuovo prodotto doveva prevedere un manico più grosso di quelli degli adulti, e non più piccolo come intuitivamente si era fatto fino ad allora».

Far lavorare due culture così diverse - antropologi e ingegneri - è essenziale, se si vuole innovare, ed è meno difficile di quello che si pensi. «Abbiamo scoperto che i primi sono ben contenti di trovare uno sbocco operativo ai loro studi sul comportamento umano, mentre i

secondi amano progettare soluzioni alle nuove sfide proposte dagli antropologi», prosegue. A quello di antropologi e ingegneri va poi aggiunto il ruolo degli economisti aziendali: «Senza di loro Apple non avrebbe potuto ideare l'iPod o l'iPhone - commenta Herve Mathe, titolare della cattedra "innovazione e servizi" all'Essec di Parigi (una delle prime business school europee) -. Se non si capisce il comportamento di acquisto e la dimensione del mercato, se non si progettano una comunicazione e una distribuzione adeguate, se non si sa cercare e trattenere i migliori talenti, le chance di successo sono poche. In altre parole: senza le competenze

dell'economista, che inventa un modello di business, può esserci creatività e invenzione, ma non vera innovazione». Del resto, basta pensare a un social network come Facebook, se sarà infine redditizio non dipenderà certo dalla tecnologia.

«Nei miei corsi cerco di spiegare che l'innovazione non è solo una questione di prodotti ben pensati o piattaforme rivoluzionarie - conferma Alberto Di Minin, della Scuola Superiore Sant'Anna e Siaf di Volterra, curatore con Riccardo Varaldo della edizione italiana di *Open. Modelli di business per l'innovazione* di Henry Chesbrough (Egea, 25 euro) -. Ciò che conta è tradurre un'opportunità in un modello di business innovativo, ossia in un paradigma che trasformi un'idea imprenditoriale in valore economico: la tecnologia ne è uno degli elementi, ma non necessariamente il punto di partenza. Ecco perché nei nostri master, stiamo lavorando sui sogni imprenditoriali dei partecipanti: manager, ma anche giovani ricercatori con l'ambizione di portare un'idea sul mercato. Non facciamo una lezione, ma definiamo con loro un percorso a tappe che porta a un concept innovativo. Ci è capitato di

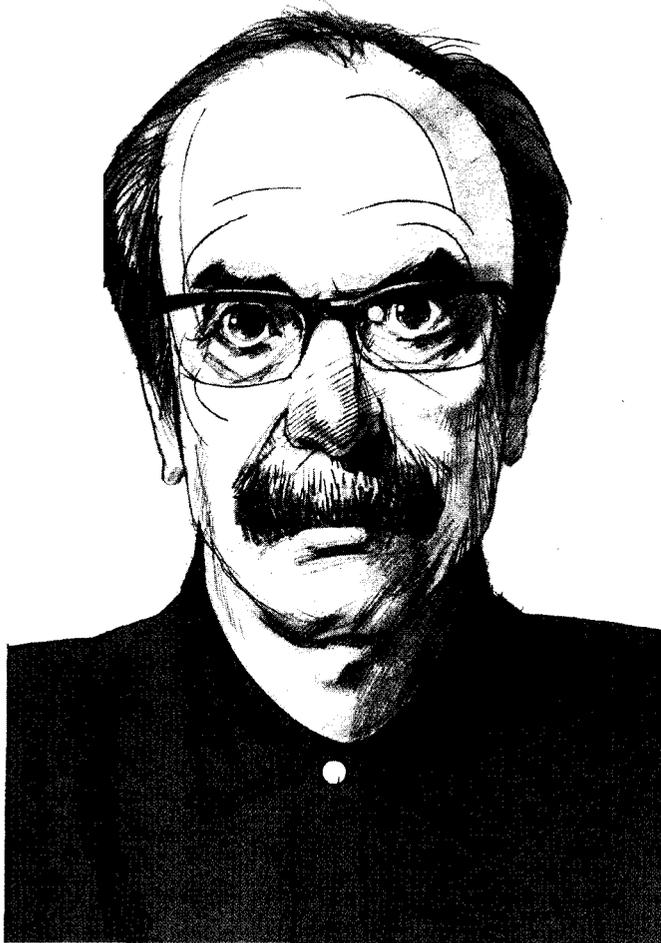
discutere così degli argomenti più incredibili per arrivare a nuovi modelli che combinano risorse interne ed esterne al team. Alla fine, la chiave per trasformare in business un modello è l'energia imprenditoriale. Che noi cerchiamo di attivare». Un tempo le business school erano più orientate a far studiare i casi aziendali del passato e a chiedere l'elaborazione di una montagna di dati, utilizzando modelli più o meno deterministici: questa formula oggi è superata. «In Essec abbiamo il programma Cpi (Création de Produits Innovants) e più di sessanta imprese sviluppate all'interno di Essec-Venture (l'incubatore per gli studenti attivo da 10 anni, ndr). Facendo lavorare gli studenti nei laboratori dell'innovazione (il nostro verrà inaugurato entro l'anno), si supera la ripartizione cartesiana delle

discipline e ci si confronta con scienziati, artisti, ingegneri e designer, per sviluppare l'emisfero destro quello della creatività e della intelligenza emotiva».

Il testo di Kelley si intitola *I dieci volti dell'innovazione. Le strategie di Ideo per sconfiggere l'avvocato del diavolo* (Sperling & Kupfer, 22 euro). Quali sono le culture più propense all'innovazione, e quelle invece più pronte a frenarla? «Nella mia esperienza l'atteggiamento di un popolo lo si capisce prima di tutto ascoltando i discorsi della gente: quando si parla più del passato che del futuro vuol dire che si è fermi - risponde Kelley -. Da questo punto di vista il paese che mi ha più colpito è senza dubbio Singapore: non è un caso se lì l'investimento in innovazione è il più alto del mondo». L'Italia probabilmente si colloca tra i paesi più conservatori: forse non è un caso se la figura dell'avvocato del diavolo sia stata inventata proprio da noi (ai tempi dello Stato della Chiesa).

Carlo Alberto Pratesi è professore associato all'Università Roma Tre

© RIPRODUZIONE RISERVATA



DISEGNO DI DARIUSH RAPOUR



### **Chi è**

Tom Kelley è general manager di Ideo ed è autore del bestseller "The Art of Innovation". Nell'ambito della sua opera si è concentrato sull'utilizzo dell'innovazione per trasformare la cultura dell'impresa e il pensiero strategico.

