

# L'IMPRESA

N° 6  
2014

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°6  
GIUGNO 2014  
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano

GRUPPO 24ORE

[www.limpresaonline.net](http://www.limpresaonline.net)

# FINANCE EDUCATION

**Gli investimenti sbagliati  
che sottraggono risorse  
alle imprese**

**EMERGENZA  
OCCUPAZIONE**

La battaglia globale  
per creare nuovi  
posti di lavoro

**L'ITALIA  
CHE FUNZIONA**

Su quali modelli  
e stili di governance  
puntare

**CONCORRENZA  
SENZA FRONTIERE**

Gli strumenti  
manageriali migliori  
per competere



Solo ed abbonamenti: Gruppo Editoriale L'Espresso, Via Ca' Cappuccini, 10, 00187 Roma, Tel. 06 478211, Fax 06 478212, Email: abbonamenti@l'espresso.it, www.l'espresso.it

Stampa e distribuzione: Gruppo Editoriale L'Espresso, Via Ca' Cappuccini, 10, 00187 Roma, Tel. 06 478211, Fax 06 478212, Email: abbonamenti@l'espresso.it, www.l'espresso.it

40006  
9 770335 681000



## L'arte dell'innovazione frugale

di Giulio Ceppi

**C**onfesso di non amare particolarmente i manuali di marketing e management, eppure ammetto di avere letto *Jugaad Innovation* (Rubbettino Editore, 2014), scritto da tre indiani, con sommo piacere. *Jugaad Innovation* suggerisce un approccio non estraneo alla cultura del progetto italiano e alla tradizione della nostra migliore imprenditoria, che noi battezzeremmo forse come "l'arte di arrangiarsi", tipico di chi non ha grandi risorse e potenti mezzi a disposizione, ma che non rinuncia all'ingegno: come spesso accade in quelli che nessuno più chiama "paesi in via di sviluppo" ma che oggi si definiscono come "paesi a crescita veloce". Come noi stessi eravamo negli anni '50 e '60, ma di cui ci siamo forse troppo velocemente dimenticati. Basti pensare solo nel settore dell'illuminotecnica alla lampada Toio di Achille Castiglioni (produzione Flos, 1962), alla Falkland di Bruno Munari (produzione Danese, 1964), piuttosto che alla Tizio di Richard Sapper, (produzione Artemide, 1972). Tre oggetti ancora in produzione e tutti esempi del "saper fare con meno", di ingegno creativo e imprenditoriale italiano, quando forse c'era appunto ancora molta India dentro di noi.

### Meno Kotler e più Jobs

La *Jugaad innovation*, oltre alla frugalità, celebra infatti la flessibilità e declama la capacità di "ascoltare il proprio cuore", di fidarsi del proprio intuito. Forse in questi anni il management e gli imprenditori italiani avrebbero dovuto leggere meno manuali di marketing, essere meno succubi della cultura anglosassone e americana: con uno slogan diremmo "Meno Kotler e più

Jobs", esempio quest'ultimo di un imprenditore che di italiano aveva molto più di quanto possiamo forse credere, non lontano da un Adriano Olivetti o da un Dino Gavina. Apple è l'esempio d'oltreoceano che credendo nelle proprie idee e lavorando sull'idea dell'*human centered innovation* si possono cambiare le cose, non necessariamente con budget stellari o programmi di ricerca quinquennali, ma attraverso l'uso sapiente del design e l'acquisto di know how sviluppato da terzi. Non si vuol dire allora che l'innovazione non richieda pianificazione e ricerca, ci mancherebbe, ma che oggi le risorse a disposizione sono cambiate, i tempi si sono accelerati, il mondo si è ampliato. Servono quindi altre leve: dobbiamo guardare a quella che Piero Bassetti chiama *Poiesis intensive Innovation*, ovvero la capacità di cambiare le cose attraverso le risorse umane e culturali, la "determinazione a fare", a maggior ragione quando si è in carenza di grandi mezzi, come quando si usciva appunto da un'economia di guerra cinquant'anni fa.

### La via italiana alla Jugaad innovation

Per paradosso le università americane, Stanford in primis, stanno oggi applicando i criteri della *Jugaad innovation* chiedendo ai loro studenti di trovare soluzioni di prodotti e servizi non con budget inferiori di 3 o 4 volte, ma nell'ordine delle 100 volte. Vuol dire cambiare logica, ribaltare il proprio punto di vista: cosa che il design italiano ha sempre saputo fare, fino a vent'anni fa almeno. Oggi regna lo spreco markettaro della Milano Design Week, in cui il design certo seduce

e mostra i bicipiti elegantemente tatuati, ma dove poi i prodotti che ne escono hanno vita commerciale breve, per non dire nulla, e vivono solo sulle riviste per alimentare l'ego degli stessi designer. Si tratta, allora, di recuperare una "via latina al marketing e all'innovazione", di rivendicare (se volessimo così definirla) un'*italian jugaad innovation*, di tirare fuori il nostro spirito creativo e anticonformista senza remore e timori. Capire che non esiste solo il mercato del lusso come salvavita del celeberrimo *Made in Italy*, ma che va fatto crescere il *Making by Italians*, il pensiero alternativo e virale che da sempre è stato la nostra fortuna, attitudine latina e mediterranea appunto, ben oltre qualsiasi manuale d'oltreoceano. Andate allora in un mercato, in una piazza, in uno stadio: lì c'è l'innovazione che vi aspetta forse, frugale, accessibile, imprevedibile. Diceva lo stesso Achille Castiglioni nelle sue memorabili lezioni al Politecnico di Milano: «La strada, il cinema, la Tv: è lì che si impara a osservare criticamente i gesti ovi, gli atteggiamenti conformisti, le forme scontate, per scoprire che si può e si deve fare altro. Un buon progetto non nasce dall'ambizione di lasciare un segno, ma dalla volontà di instaurare uno scambio... Io spero che voi capiate che i vari problemi del progetto vanno ricercati soprattutto negli errori e nelle trasgressioni dei comportamenti di oggi». Non è la via maestra a un *italian jugaad innovation* questa? ■

**Giulio Ceppi** è architetto e designer, fondatore di TotalTool e del Master in Business Design di Domus Academy, è docente incaricato al Politecnico di Milano