

Il modello di cooperazione DIVA

Sommario esecutivo

Obiettivo del modello di cooperazione DIVA è definire le principali modalità secondo cui industrie creative e culturali (ICC) e piccole e medie imprese (PMI) possano collaborare attraverso interazioni di carattere altamente innovativo.

In particolare, si presentano gli esiti del lavoro di ricerca svolto da parte dell'Università Iuav di Venezia nell'ambito del Work Package 3.1, nel ruolo di coordinatore di un partenariato di istituzioni appartenenti ai territori del Veneto, del Friuli-Venezia Giulia e della Slovenia.

Il documento si compone di cinque principali sezioni.

1. La prima sezione è dedicata alla ricognizione del contesto economico, giuridico e strategico relativo ai tre territori d'indagine; in particolare, si evidenziano i criteri attraverso cui ciascun territorio ha messo in atto, negli anni recenti, un insieme di politiche specificatamente indirizzate a supportare e sostenere lo sviluppo delle ICC.
2. La seconda sezione presenta i principali modelli teorici di riferimento individuati in merito all'opportunità di attivare buone pratiche di collaborazione fra ICC e PMI con particolare riferimento agli ambiti dell'arte e del design, al fine di identificare le modalità di interazione più idonee a generare processi di innovazione.
3. La terza sezione fa esplicito riferimento al tema della *cross-innovation*, mettendo in luce come l'insieme di strumenti concettuali e attuativi ad esso riferito possa essere proficuamente applicato nell'ambito del progetto DIVA, con particolare riferimento alla costituzione degli HUB regionali finalizzati a favorire il dialogo fra ICC e PMI.
4. La quarta sezione fornisce riscontro empirico in merito alle tematiche precedentemente introdotte, presentando un repertorio di buone pratiche di collaborazione fra ICC e PMI attivate a livello regionale, e riportando gli esiti di una serie di interviste volte a documentare esperienze di interazione virtuosa fra artisti, designer e imprenditori.
5. La quinta sezione riassume il percorso che, attraverso il processo di indagine sopra illustrato, ha consentito di verificare e validare attendibilmente i modelli teorici di riferimento adottati, introducendo infine una serie di raccomandazioni operative volte a incentivare l'occorrenza di esperienze virtuose di cooperazione fra ICC e PMI.

In sostanza, l'attività di ricerca ha condotto a individuare due principali possibili modalità di interazione fra ICC e PMI: la prima riferita al mondo delle arti (basata sul modello proposto da Roberta Comunian), la seconda riferita al mondo del design (basata sul modello proposto da Roberto Verganti).

Queste due differenti, ma non necessariamente divergenti, modalità di interazione possono essere applicate in relazione a una gamma estremamente ampia di potenziali esperienze di cooperazione fra i settori dell'industria creativa e culturale e il contesto dell'impresa tradizionale.

È di primaria importanza la predisposizione di occasioni di confronto in grado di innescare processi di collaborazione che contemplino anche una marcata componente di replicabilità delle singole esperienze.

Si riportano di seguito in forma sintetica le principali raccomandazioni elaborate:

- 1) Tenere in considerazione i reciproci punti di vista (ICC e PMI).
- 2) Ottimizzare l'apprendimento organizzativo attraverso l'arte e il design.
- 3) Incentivare approcci "dal basso" per la disseminazione di cultura e conoscenza a tutti i livelli aziendali.
- 4) Attuare investimenti in arte e design a medio e lungo termine.
- 5) Privilegiare approcci orientati alla produzione di nuovo senso e significato.
- 6) Valorizzare il ruolo e la presenza di intermediari per favorire l'attivazione di processi collaborativi.
- 7) Riposizionare il coinvolgimento di operatori creativi e culturali all'interno dell'ecosistema imprenditoriale.
- 8) Implementare stabilmente attività di ricerca scientifica.

Interreg



UNIONE EUROPEA
EVROPSKA UNIJA

ITALIA-SLOVENIJA



DIVA

Progetto strategico co-finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale
Strateški projekt sofinancira Evropski sklad za regionalni razvoj

Sviluppo di ecosistemi e catene di valore dell'innovazione:
supportare l'innovazione transfrontaliera attraverso le Industrie
Creative.

Razvoj inovacijskega ekosistema in verig vrednosti: podpiranje
čezmejnih inovacij s pomočjo ustvarjalnih industrij

Modello di cooperazione DIVA

presentazione

Università Iuav di Venezia

Coordinatori

Maria Chiara Tosi
Fiorella Bulegato
Alberto Bassi

Ricercatori

Silvia Cacciatore
Giulia Ciliberto
Claudia Faraone

Università Iuav di Venezia, 16 dicembre 2020



Obiettivo: »cross-fertilization«

»**Cross-fertilization**« va inteso come un processo che facilita il mix interdisciplinare di prodotti, servizi e tendenze o, in altre parole, che favorisce la contaminazione di conoscenze complementari;

Il modello di cooperazione DIVA mira a facilitare il **trasferimento di tecniche, concetti o principi generali** dal settore delle ICC a quello delle PMI "tradizionali" al fine di identificare opportunità o risolvere problemi;

L'analisi SWOT regionale ha dimostrato che le ICC sono molto **aperte alla collaborazione** lungo l'intera catena del valore e **fortemente orientate al cliente e al servizio**, il che può indubbiamente contribuire a incrociare l'innovazione con altri settori industriali.



Art & Design Thinking

Art e Design Thinking non sono molto conosciuti e praticati. Tuttavia, sia le PMI che le industrie culturali e creative sembrano essere consapevoli del potenziale insito nel pensiero creativo, ovvero nuovi modi di conoscere e fare che emergono dall'interazione e, occasionalmente, lo scontro tra diversi modi di fare le cose.

Collaborazione & cross-fertilization

Sia le industrie culturali che le PMI sono orientate alla collaborazione reciproca, ma le reali opportunità in realtà sono poche. Le occasioni per le quali le esperienze collaborative rimangono isolate dipendono essenzialmente da due ragioni: scarsa conoscenza delle industrie culturali e creative e del loro potenziale da parte delle PMI e poche opportunità di incontro tra questi due mondi.

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

- **REVISIONE DI LETTERATURA**
- **CASE STUDIES**
- **FRAMEWORK TEORICO**
- **RACOMANDAZIONI**

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

- **REVISIONE DI LETTERATURA**
- **CASE STUDIES**
- **FRAMEWORK TEORICO**
- **RACOMANDAZIONI**

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

REVISIONE DI LETTERATURA

Perché le ICC dovrebbero lavorare con le PMI?

- Sviluppo di **nuove mentalità** (Zomerdijk & Voss, 2010);
- Cercare **nuove fonti di finanziamento** (Nesta, 2014);
- Acquisizione di **competenze manageriali e aziendali** (Helmig et al., 2004);
- Orientamento alla **trasformazione digitale** (Nesta, 2015);
- Creazione di **nuove forme di partnership** (Ostrower, 2004; Schiuma, 2011; Schiuma & Lerro, 2013; Smagina & Lindemanis, 2012);
- Capire come **gestire** e **innovare** i propri **modelli di business** (Schiuma & Lerro, 2017).

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

REVISIONE DI LETTERATURA

Perché le PMI dovrebbero lavorare con le ICC?

- Creare **nuova ispirazione** per la gestione (Adler, 2010; Austin & Lee, 2010; Nissley, 2010);
- Introduzione di **nuove dimensioni estetiche** all'interno delle organizzazioni (Strati, 2000);
- Promuovere il **lavoro di squadra** e **l'apprendimento organizzativo** (Darsø, 2004; Boyle & Ottensmeyer, 2005; Nissley, 2010);
- Avvia un **dialogo con le parti interessate** a diversi livelli (Berthoin Antal, Taylor & Ladkin, 2014);
- Impatto sulla **performance aziendale** e sul **valore economico e simbolico** (Schiuma, 2011);
- Aumenta la **creatività e l'innovazione** nelle organizzazioni (Schiuma 2011; Sköldbberg, Woodilla & Bertoin Antal, 2016).



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

REVISIONE DI LETTERATURA

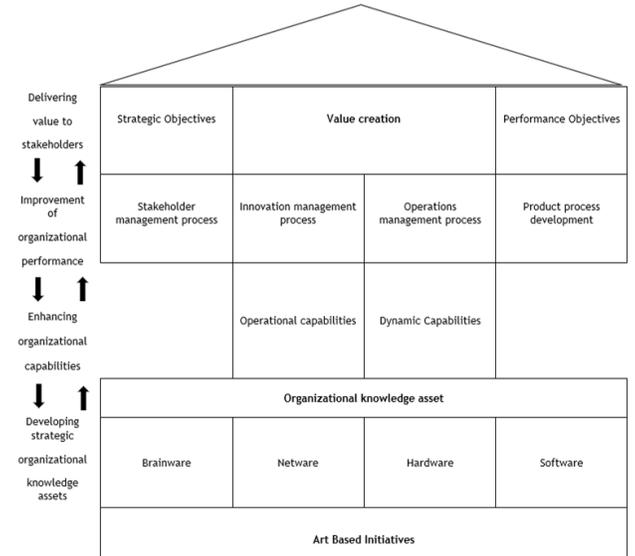
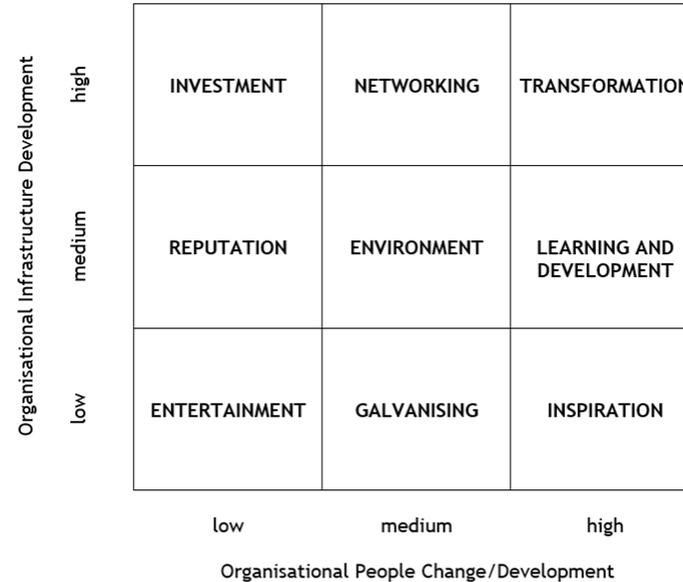
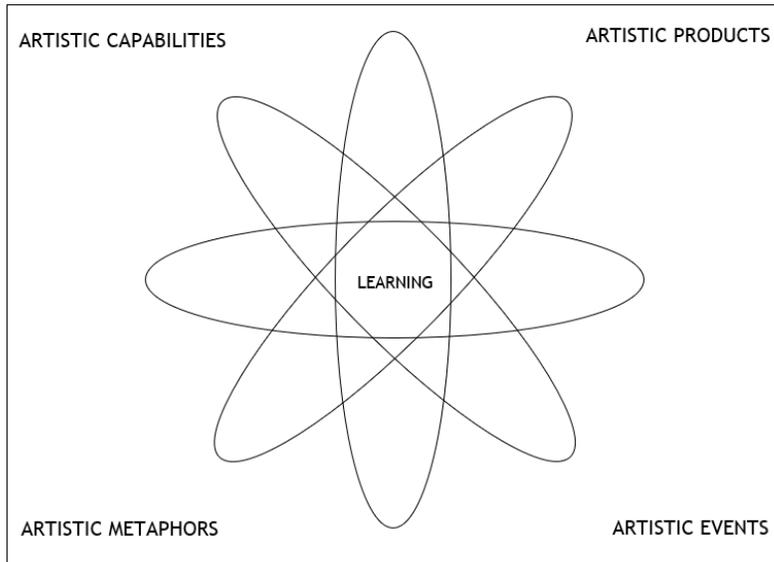
L'impatto della »cross-innovation«

- Lo sviluppo delle competenze individuali e una maggiore **creatività** nei **processi aziendali** può portare **innovazioni di processo** e **di prodotto** (Darsø, 2004);
- Lo spazio aziendale come **luogo di produzione creativa** e diffusione di nuove pratiche (Berthoin Antal, 2009);
- ICC: **Benefici finanziari** e **nuova ispirazione** (Berthoin Antal et al. 2011);
- PMI: **Miglioramento delle prestazioni operative** e **la creazione di valore** (Schiuma, 2011);
- Dipendenti: sviluppo delle **competenze tecniche**; migliore **comprensione di se stessi** e **dei colleghi**; miglioramento **della motivazione e dell'impegno**; maggiore **passione**; più **energia**; più **creatività** (Stockil, 2004, Styhre & Eriksson, 2008, Nissley, 2010, Biehl-Missal & Berthoin Antal, 2011, Schiuma, 2011).



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

REVISIONE DI LETTERATURA



The Arts-in-business matrix
 (Darsø & Dawids, 2002)

The Art Value Matrix
 (Schiuma, 2011)

The Arts Value Map
 (Schiuma, 2011)



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

REVISIONE DI LETTERATURA

PHASES

1

DISCOVERY



I have a challenge.
How do I approach it?

2

INTERPRETATION



I learned something.
How do I interpret it?

3

IDEATION



I see an opportunity.
What do I create?

4

EXPERIMENTATION



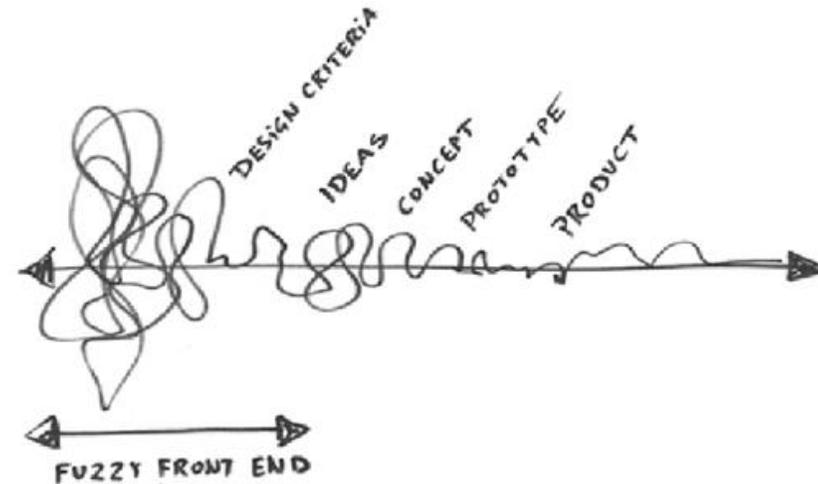
I have an idea.
How do I build it?

5

EVOLUTION



I tried something new.
How do I evolve it?

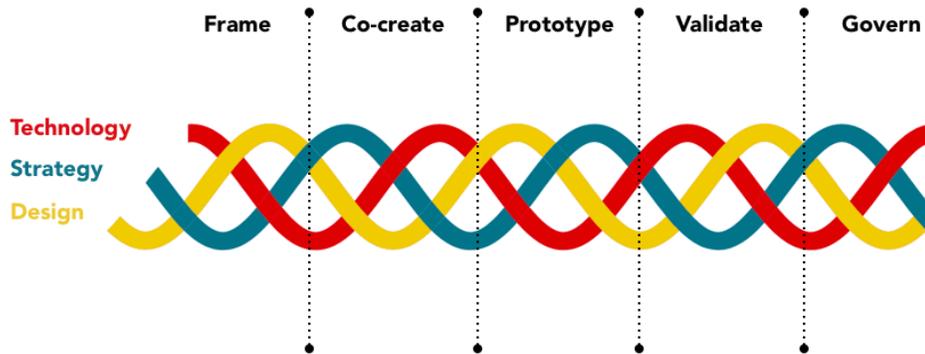


Design Thinking
(IDEO, 2012)

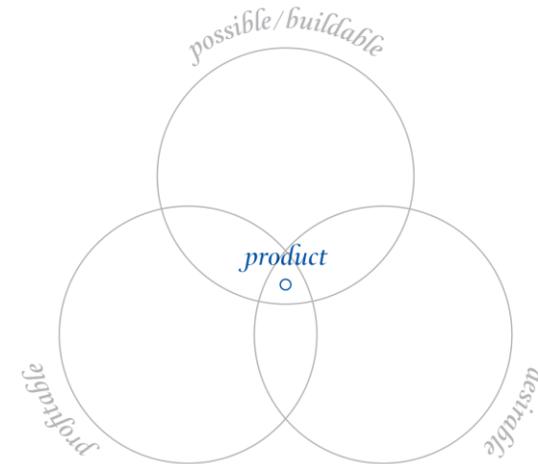
Co-Design
(Studiolab, 2008)



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA REVISIONE DI LETTERATURA



Design Research
(McKinsey, 2015)



Speculative Design
(Near Future Laboratory, 2011)

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

- REVISIONE DI LETTERATURA
- CASE STUDIES
- FRAMEWORK TEORICO
- RACOMANDAZIONI

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA CASE STUDIES

CONTESTO LEGISLATIVO E POLITICHE DI SOSTEGNO

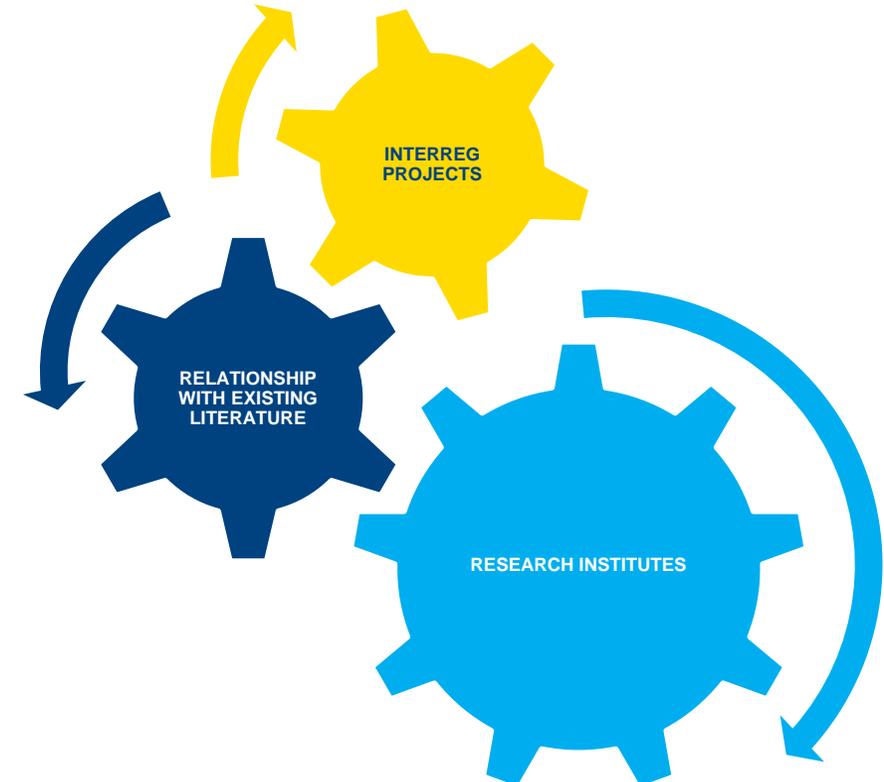
CONTESTO ECONOMICO REGIONALE

IMPORTANZA STRATEGICA DEL SETTORE



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA CASE STUDIES

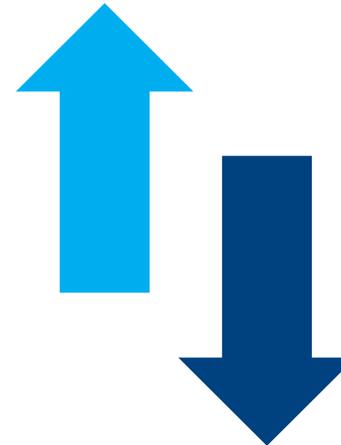
MIGLIORI PRATICHE DI COLLABORAZIONE TRA ICC E PMI



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA CASE STUDIES

24 CASE STUDIES DI INTERAZIONE TRA ICC E PMI

2 LIVELI DI FERTILIZZAZIONE INCROCIATA:



OTTIMALE
DI BASE

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

- REVISIONE DI LETTERATURA
- CASE STUDIES
- FRAMEWORK TEORICO
- RACOMANDAZIONI

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

REVISIONE DI LETTERATURA

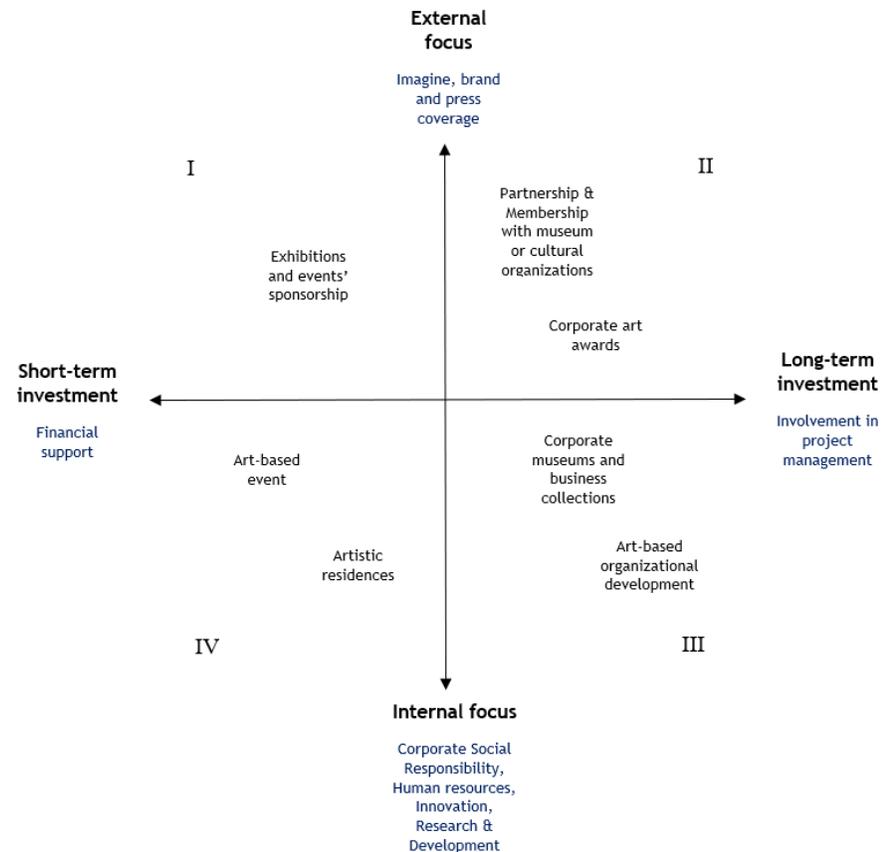
Framework 1: Art-Based Innovation

- Questo approccio offre uno schema molto utile per posizionare i vari strumenti pratici attivabili per generare **»cross-fertilization«** nelle imprese tradizionali grazie ai contatti con la sfera culturale-artistica;
- Risponde anche a quel trasferimento di tecnologie, sistemi, concetti e principi generali tra diversi contesti industriali;
- I processi e le relazioni attribuibili al legame tra **ICC e business** sono influenzati da due importanti fattori: **lo spazio** e **il tempo**.



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA FRAMEWORK TEORICO

Art-Based Innovation (Comunian, 2010)





ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

FRAMEWORK TEORICO

Art-Based Innovation (Comunian, 2010)

Involvement in the public arena; Lobbying and networking; Press coverage; Corporate image and reputation.	Promotion, Stores, Advertising, Brand and imagine, Product design, Values and brand policies.	Social image, Corporate citizenship, Participation in local regeneration.
<i>Public relations</i>	<i>Marketing</i>	<i>Corporate Social Responsibility</i>
	EXTERNAL AREA	
Strategy	Business Structure	Vision
Profit		Mission
	INTERNAL AREA	
<i>Manufacturing</i>	<i>Innovation, research and development</i>	<i>Human resources</i>
Creative industries, Cultural products, product diversification.	Product innovation, creativity, Research and design, Artists commissions.	Management involvement, Education, Access to culture for employees, Quality of the working environment, Greater participation and loyalty.

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

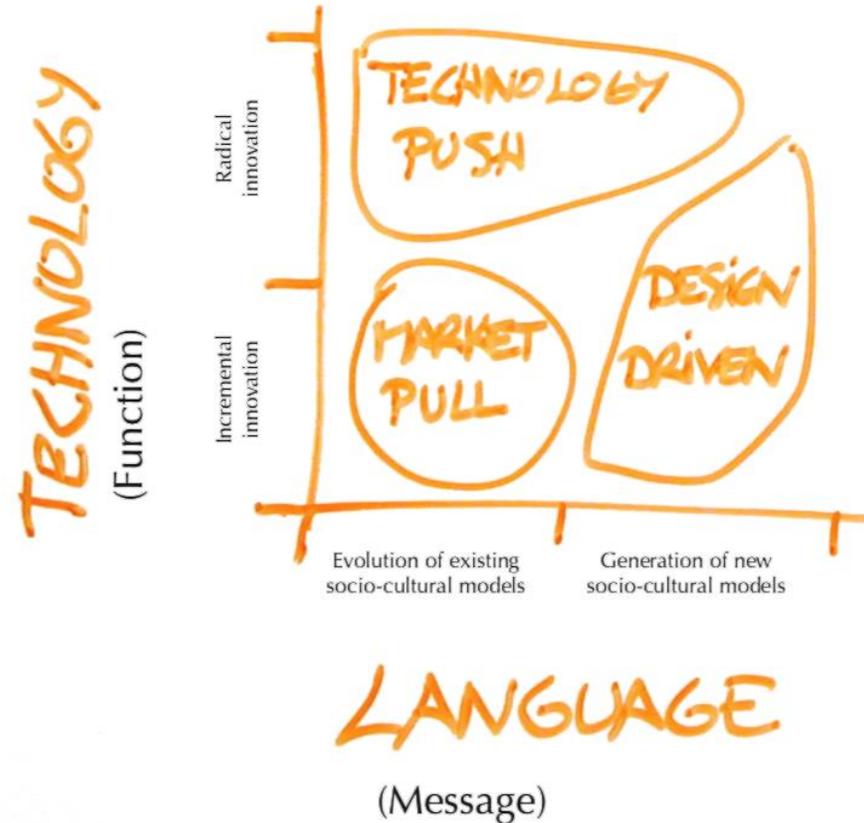
REVISIONE DI LETTERATURA

Framework 2: Design Driven Innovation

- Questo approccio offre uno schema molto utile per posizionare i processi di interazione tra **designer** e **aziende** all'interno di un quadro capace di coinvolgere simultaneamente le dimensioni del **design**, della **tecnologia** e del **mercato**.
- Risponde anche a quel trasferimento di tecnologie, sistemi, concetti e principi generali tra diversi contesti industriali di **innovazione incrociata**;
- I processi e le relazioni attribuibili al legame tra **design** e **business** sono influenzati da due fattori importanti: la **funzione** e il **significato**.

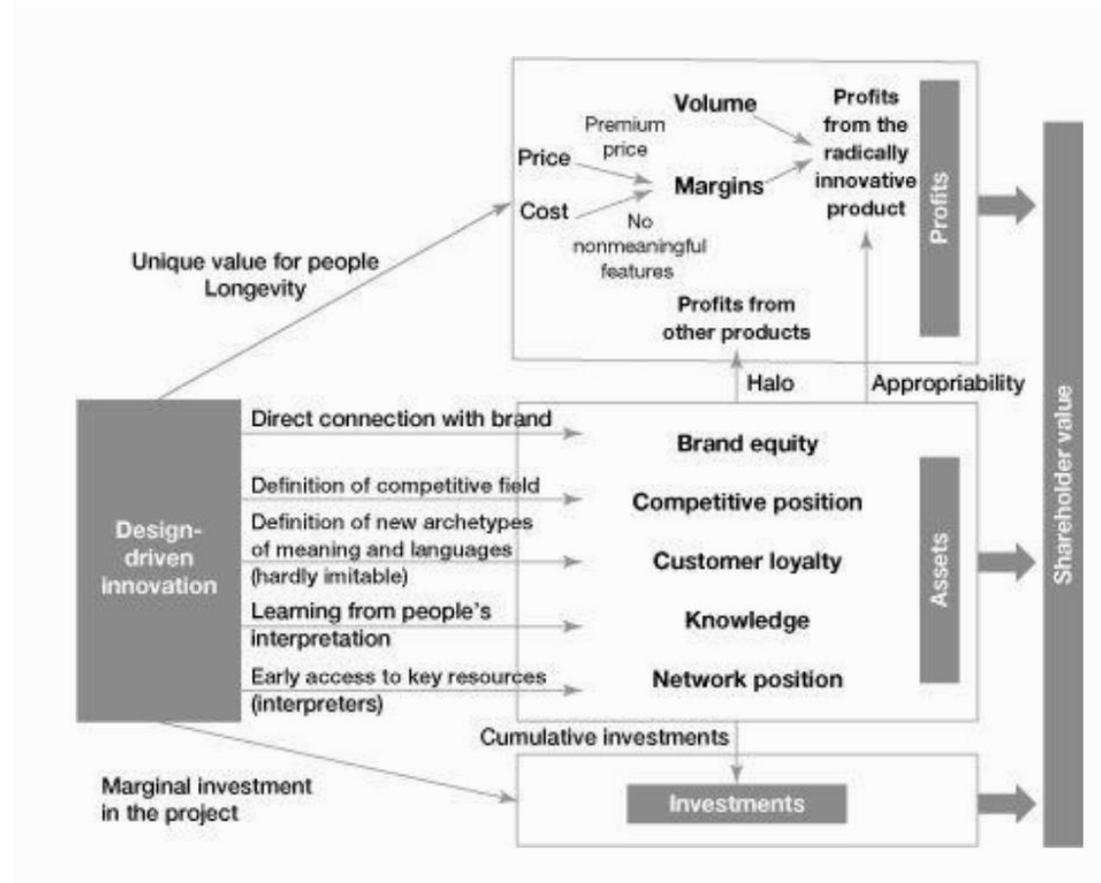
ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA FRAMEWORK TEORICO

Design Driven Innovation (Verganti, 2009)



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA FRAMEWORK TEORICO

Design Driven Innovation (Verganti, 2009)



ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA

- REVISIONE DI LETTERATURA
- CASE STUDIES
- FRAMEWORK TEORICO
- RACOMANDAZIONI

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA RACOMANDAZIONI

L'approccio creativo può essere applicato a qualsiasi tipo di **collaborazione tra ICC e PMI:**

- Integrare il **pensiero creativo nella sfera aziendale** attraverso l'**innovazione di prodotto e di processo;**
- Sviluppo delle **risorse di conoscenza;**
- Rafforzare la **leadership** e il **team building;**
- **Apprendimento organizzativo;**
- **Spillover effect** su **individui, comunità, organizzazioni, sfera pubblica.**

ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA RACOMANDAZIONI

Per migliorare la cooperazione tra le ICC e le PMI potrebbe essere utile:

- 1) Rispettare il **punto di vista** di entrambe le parti;
- 2) Migliorare **l'apprendimento organizzativo** attraverso l'arte, il design e la cultura;
- 3) Favorire approcci **dall'alto verso il basso** e la **diffusione della conoscenza** a tutti i livelli aziendali;
- 4) Realizzare interventi e investimenti in **arte e cultura a medio-lungo termine**;
- 5) Privilegiare approcci **orientati al significato** per promuovere l'innovazione orientata al mercato;
- 6) Ampliare il ruolo e la presenza **dell'intermediario / interprete / catalizzatore dell'innovazione**;
- 7) Riposizionamento del **coinvolgimento del designer** nell'ecosistema aziendale;
- 8) Implementazione della **ricerca scientifica**;
- 9) Creare **possibilità reali per artisti, designer e creativi** nelle imprese;
- 10) Diffondere il **valore culturale** nelle organizzazioni.

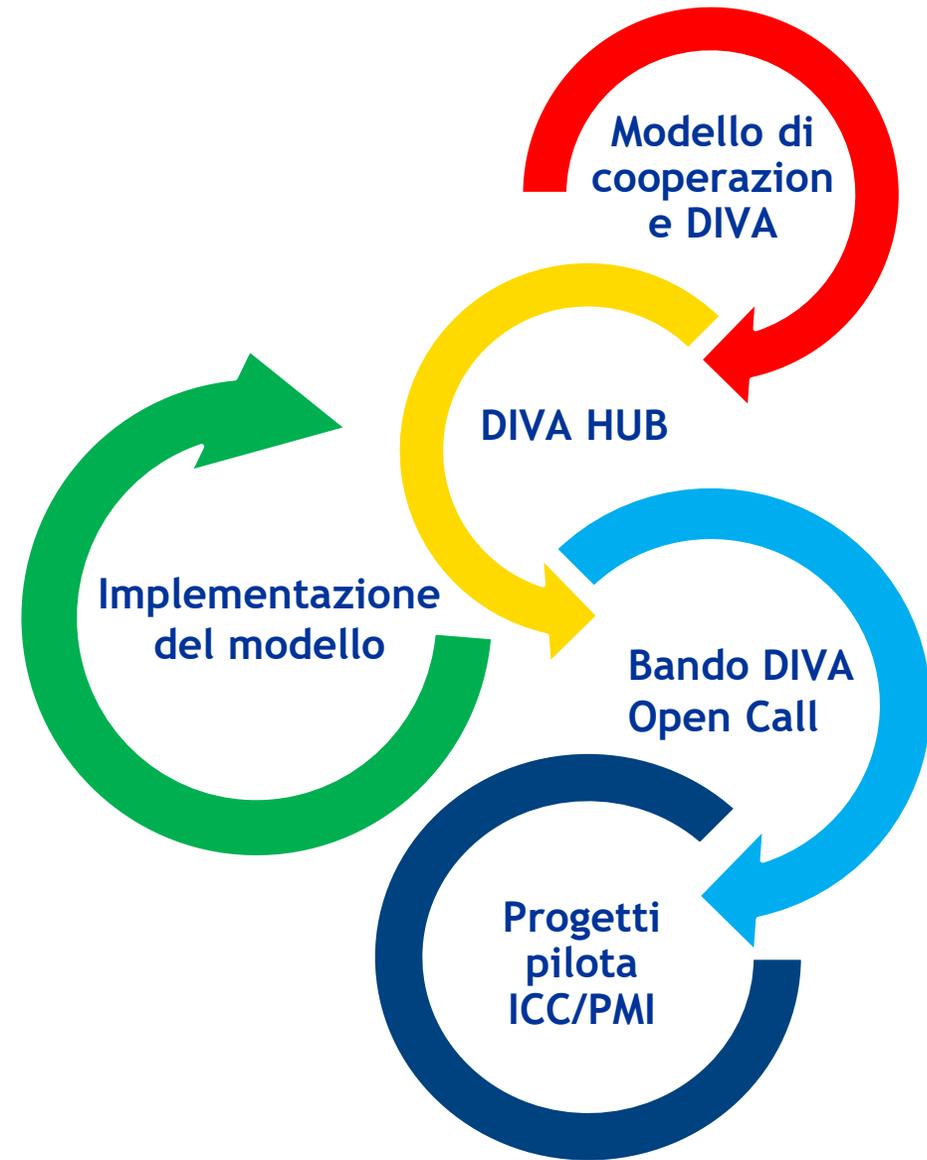
ATTIVITÀ 9 - MODELLO DI COOPERAZIONE DIVA RACOMANDAZIONI

Intermediario / Interprete / Catalizzatore dell'innovazione

- **Accettare nuove sfide:** Nuovi prodotti e servizi, creazione di ecosistemi socio-culturali, apprendimento e cambiamento organizzativo;
- **Guidare una squadra:** Artisti, designer, ricercatori, imprenditori;
- **Generare pensiero innovativo:** Art thinking, Design thinking, prospettive di affari;
- **Prototipazione e creazione:** Sperimentazione, valutazione dell'impatto, asset di conoscenza organizzativa.



Un bando aperto per »Cross-innovation«: un'opportunità per l'innovazione nelle imprese



Interreg



UNIONE EUROPEA
EVROPSKA UNIJA

ITALIA-SLOVENIJA



DIVA

Progetto strategico co-finanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale
Strateški projekt sofinancira Evropski sklad za regionalni razvoj

Grazie per l'attenzione!

Coordinatori

Maria Chiara Tosi
Fiorella Bulegato
Alberto Bassi

Ricercatori

Silvia Cacciatore
Giulia Ciliberto
Claudia Faraone

www.ita-slo.eu/diva