

Osservatori e rapporti

Rapporto Unioncamere
sul Design nelle imprese
italiane 2008



UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Il presente Rapporto è stato coordinato da Unioncamere
(*Claudio Gagliardi e Francesca Luccerini*) e realizzato da:
Kanso srl (*Andrea Granelli, Stefano Santini*)
Consorzio POLI.design (*Giuliano Simonelli*)
Dalia Gallico sas (*Dalia Gallico*)

I capitoli 1 e 2 sono stati curati da *Giuliano Simonelli*, riprendendo una serie di scritti precedenti e di riflessioni condivise con un gruppo di lavoro formato da *Venanzio Arquilla, Massimo Bianchini e Stefano Maffei*.
I paragrafi 2.3, 3.1 e 3.2 sono stati scritti da *Venanzio Arquilla e Massimo Bianchini*.

Si ringraziano inoltre per il loro contributo *Giorgia Sperandei, Antonella Castelli, Marco Sammiceli, Gianluigi Falabrino*.

Editore: Retecamere Scrl, Roma
© 2008 Retecamere Scrl, Roma

Finito di stampare nel mese di novembre 2008
dalla tipografia Grafiche Giorgetti Srl - Roma

ISBN 978-88-6077-068-4

L'utilizzo delle informazioni contenute nel presente volume è consentito solo su autorizzazione dell'editore

Sommario

INTRODUZIONE

ANDREA MONDELLO	9
-----------------	---

PARTE PRIMA

CAPITOLO 1. Caratteri del design italiano	13
1.1 La chiave interpretativa del rapporto	15
1.2 Il design oggi. Delimitare il campo: i confini incerti di un insieme magmatico	17
1.2.1 Il design come eco-sistema	18
1.2.2 La relazione con il sistema produttivo	20
1.2.3 Design tra funzione e processo	21
1.3 Analisi e quantificazione del design: le questioni da affrontare	23
1.3.1 Prima questione. Il design nelle statistiche ufficiali sull'impresa e sui sistemi produttivi	23
1.3.2 Seconda questione. Quali imprese sono ascrivibili al design	23
1.3.3 Terza questione. L'orientamento al design delle imprese. I modelli vincenti	23
1.3.4 Quarta questione. Come il designer lavora per l'impresa e in quali ruoli	23
1.3.5 Quinta questione. Qual è il valore percepito del design nelle imprese	24
1.3.6 Sesta questione. Quanto vale il design nel sistema economico produttivo	24
1.3.7 Settima questione. L'assenza di politiche pubbliche	27

CAPITOLO 2. Il profilo del designer,		
	la dimensione associativa e il sistema formativo	29
2.1	Chi comprendere oggi sotto la denominazione "designer"	31
2.2	In quali campi operano i designer?	
	I quattro campi prioritari e le ulteriori specializzazioni	32
2.3	La "geografia disciplinare" del design	35
	2.3.1 Product design	36
	2.3.2 Interior design	38
	2.3.3 Communication design	39
	2.3.4 Fashion design	42
	2.3.5 Service design	43
	2.3.6 Strategic design	44
2.4	I mondi associativi ovvero la parte emersa dell'iceberg	45
2.5	La parte nascosta dell'iceberg	47
2.6	Il nesso tra formazione e professione	49
2.7	I modi di operare tra generalismo e specializzazione	52
CAPITOLO 3. Evoluzione del concetto di design		55
3.1	Ampiezza e valore del design	57
3.2	Innovazione guidata dal design	58
3.3	Agli inizi del design italiano	60
3.4	Strumenti e processi organizzativi del "Nuovo Design"	64
	3.4.1 Il design come "buona cultura di progettazione"	65
	3.4.2 Il design come buona cultura manageriale	66
	3.4.3 Il design come processo strutturato	69
	3.4.4 Design dei servizi	71
CAPITOLO 4. Alcuni casi di successo nell'applicazione del design		75
4.1	Autogrill S.p.A.	77
4.2	Studio Azzurro Produzioni s.r.l.	78
4.3	iGuzzini	80
4.4	Poste Italiane	83

4.5	Targetti Sankey S.p.A.	84
4.6	Jannelli e Volpi	85
4.7	Poltrona Frau	86
4.8	Venchi	88
4.9	Piquadro S.p.A.	88

PARTE SECONDA

CAPITOLO 5.	Ricerca sul design nelle imprese italiane	93
5.1	Una nuova prospettiva di ricerca	95
5.2	Impostazione della ricerca	96
5.3	Analisi dei risultati	97

CAPITOLO 6.	Impostare un programma di azioni	
	per la promozione del design	119
6.1	Le specificità dell'Italia	121
6.2	Esigenza di una politica nazionale per il design	122
6.3	Iniziative recenti di promozione del design	123
6.4	Costruzione di una strategia – paese sul design	124
6.5	Alcune proposte esemplificative	126
6.6	Agire sul fronte della domanda	128
6.7	Agire sul fronte dell'offerta	130
6.8	Uno schema di azioni per la promozione del nuovo design	132

Il design in Italia è fenomeno complesso ed in profonda evoluzione. Il principale fattore di complessità riguarda il fatto che esso è normalmente associato ad alcuni specifici settori industriali (arredamento, illuminazione, oggettistica, ecc.) che hanno fatto del design la loro esplicita caratteristica di riconoscibilità al punto da definire una "Industria del Design".

Questa visione limita ampiezza e rilevanza del fenomeno e porta fuori dal campo di osservazione realtà industriali e merceologiche nelle quali il design sta emergendo come uno dei più importanti fattori distintivi e competitivi (es. elettronica di consumo, settore automobilistico, servizi, valorizzazione patrimonio culturale, ecc.).

La crescente rilevanza del design, nella duplice accezione di settore economico e di leva competitiva, richiede una riflessione strutturata sul fenomeno, finalizzata a definirne caratteristiche, dimensioni, dinamiche interne ed iniziative necessarie per la sua promozione all'interno del tessuto industriale italiano.

I cambiamenti in corso hanno fatto emergere una carenza di approcci consolidati all'analisi del settore e rendono necessario un particolare impegno nella individuazione degli aspetti metodologici e analitici più appropriati per affrontare lo studio del design, fornire una efficace rappresentazione delle sue dinamiche e fissare le basi per un piano di azioni finalizzato alla sua diffusione.

Un altro importante fattore di complessità riguarda l'ampliamento e l'evoluzione del concetto stesso di design, non più considerato (impropriamente) come sinonimo di qualità estetica dell'oggetto ma allineato al significato anglosassone di cultura e metodi di progettazione ovvero rigoroso sviluppo di un prodotto e di un servizio coerente con i bisogni, i modelli di fruizione e le aspettative simbolico/emozionali degli utilizzatori, ma anche attento ai processi e ai costi di produzione e sensibile alle (nuove)

tematiche ambientali (minimizzazione dell'inquinamento, facilità di smaltimento e possibilità di riciclo).

Sulla base di queste premesse Unioncamere ha creato un Osservatorio del Design che oggi si concretizza con la realizzazione del primo Rapporto Nazionale sul Design ed ha l'ambizione non solo di fotografare in maniera nuova questa importante realtà italiana, ma di coglierne gli aspetti costitutivi e generativi in modo da facilitarne una più diffusa ed efficace adozione.

Andrea Mondello
Presidente Unioncamere

Parte prima ■



Capitolo 1

Caratteri del design italiano

1.1. La chiave interpretativa del rapporto

Design è una parola “problema” o una parola “processo”, prossima al concetto stesso di innovazione, che nasconde dietro di sé un articolato universo di attività di tipo tecnico e progettuale, funzionali a fornire soluzioni alle questioni poste oggi dalle trasformazioni in atto nella società e nei sistemi produttivi.

L’idea di costituire l’Osservatorio Unioncamere¹ nasce dalla considerazione che il design è fenomeno tipico e diffuso nei nostri territori, risorsa originale, vitale e distintiva del sistema paese. Come tale esso può essere osservato come una realtà complessa alla base della quale vi è una pluralità di risorse, attività e competenze di diversa natura².

Questa impostazione guarda al design, nel suo insieme, come ad un formidabile, potenziale asset per rigenerare la competitività del nostro sistema economico. Parlare di sistema del design in Italia oggi significa riconoscere la presenza diffusa di attività, competenze, azioni, prodotti, relazioni che vedono questa disciplina come promotrice di processi d’innovazione da cui il nostro sistema economico-produttivo trae da tempo un importante vantaggio competitivo.

1 Vedasi anche l’esperienza di DESIGNfocus, Osservatorio istituzionale sul sistema del design lombardo realizzato da Camera di Commercio di Milano e Fondazione Politecnico con il supporto scientifico dell’Agenzia SDI Milano, che vede tra i partner dell’iniziativa anche ADI, Assolombarda, APIMilano, Unione Artigiani della Provincia di Milano, Federlegno-Arredo, Fondazione Triennale, Regione Lombardia.

2 Che esulano da quell’ambito puramente creativo, del designer come puro creatore di forme esteticamente piacevoli per la merce contemporanea; si veda in questo senso il contributo di Tomas Maldonado che definisce il designer come colui che “... concretizza individui tecnici...” [Maldonado, 1991]

L'uso delle risorse messe in campo dalla disciplina del design per la costruzione di una strategia d'innovazione su scala nazionale rappresenta senza dubbio un'arma importante per immaginare una riconfigurazione e un potenziamento della capacità di offerta delle imprese italiane sui mercati globali.

In questo senso anche l'esempio che ci viene dall'estero è significativo. Si pensi all'esperienza che da anni sta portando avanti il Design Council³ britannico:

"...The Design Council's latest research (PACEC 2001) confirms that UK businesses recognise that design as being about more than simply the colour and shape of things. Two thirds see it as the process by which they develop new products and services, meet customer needs and bring ideas to life. More than one third describe design as a strategic business tool that differentiates companies in competitive markets. The same survey also shows that around half of UK companies identify design and innovation as contributors to increased profit, better quality services and products, higher employment, improved communications with customers and an enhanced company image..."

(Design Council, 2002)

Si mira nel complesso a costruire uno scenario di relazione evoluto tra offerta di risorse di design (che dovrà essere ampia e ben strutturata, coerente con il contesto e rispondente ai bisogni, comprensibile ed accettata) e domanda da parte del sistema produttivo (che dovrà essere a sua volta esplicita, matura, fondata su un rapporto fiduciario e su valori condivisi).

Ovvio che il cuore della questione sta nel sistema di relazioni che il design intrattiene (o potrebbe in futuro intrattenere) con il mondo delle imprese; altrettanto ovvio che il mondo delle imprese è, in diverse forme, parte integrante del mondo del design.

La nostra visione è sull'incontro/confronto tra due sistemi, capaci di stabilire un dialogo maturo e coerente in una prospettiva di miglioramento del sistema socio-produttivo del paese.

La prima parte del rapporto indagherà il sistema del design con particolare attenzione a cogliere la sua essenza di sistema produttivo e riproduttivo della conoscenza progettuale, la seconda parte del rapporto proporrà una visione speculare delle implicazioni del design in impresa, ovvero di come l'impresa partecipa a suo modo a generare e a consumare conoscenza di design, assumendo in generale la piccola e media impresa distrettualizzata come termine di riferimento, assumendo inoltre l'impresa ed il suo intorno produttivo come luogo di osservazione privilegiato.

³ Il Design Council è l'agenzia nazionale britannica per la promozione e la diffusione della cultura del design. È un ente pubblico finanziato dal Dipartimento del Commercio e dell'Industria del governo britannico

1.2. Il design oggi. Delimitare il campo: i confini incerti di un insieme magmatico

Nell'affrontare una ricerca sul design nelle imprese italiane va definito prioritariamente il campo d'indagine, ovvero che cosa sia oggi riconducibile a tale concetto, non certamente univoco né storicamente definito, piuttosto in continuo divenire.

Esiste una questione di confine. Si tratta di delimitare un perimetro, usando ragionevoli criteri di inclusione ed esclusione e tuttavia ciò diventa estremamente difficile per svariate ragioni:

- lo stato ancora fluido in cui versa una disciplina (o un insieme di discipline, si vedano a tal proposito ordinamenti e classi del sistema universitario) ancora assai giovane;
- la non esistenza di un preciso contesto giuridico normativo che definisca e riconosca il mestiere professionale (o i diversi mestieri professionali);
- l'estrema varietà di soluzioni attraverso le quali i designer fanno oggi uso e impresa del proprio sapere;
- il fatto di esprimere nel complesso un sistema di attività "giovane", che tende ad ampliare il proprio campo d'azione, che cerca spazio ed affermazione, che invade spazi altrui, facendo irruzione dentro sistemi di attività codificati, normalmente presidiati da differenti profili formativi di attività;
- la trasversalità della disciplina (un designer vive perennemente sul confine delle discipline, si alimenta di competenze provenienti da differenti saperi).

Se appaiono labili e mutevoli gli elementi per riconoscere il design e insufficienti gli strumenti tradizionali, si potrebbe ragionare per quello che il design è oggi: *una disciplina in divenire, un insieme di attività e di pratiche, un insieme di comunità professionali.*

Lo scenario entro cui si formano prima ed operano poi i designer è fortemente mutato, mentre vengono usate ancora categorie interpretative e un immaginario riferiti in ampia misura ad un glorioso passato.

Si può impostare il discorso partendo dal seguente assunto: che si sia oggi, per quanto riguarda il design in Italia, in una *fase nuova*, cominciata all'inizio degli anni novanta e caratterizzata da una forte discontinuità con il passato. Essa è ancora in larga parte inesplorata nelle sue potenzialità, soprattutto a causa della recente crescita esponenziale del numero di designer in uscita dai vari percorsi formativi, con vari livelli di specializzazione, fenomeno questo degli ultimi dieci anni.

In estrema sintesi si può affermare che, esauritasi la fase storica che ha accompagnato le fortune del Made in Italy e di molte aree di specializzazione produttiva, siamo entrati in una fase nella quale la nuova disponibilità di risorse progettuali coincide con la necessità di mantenimento del differenziale competitivo nella competizione globale proprio a partire da questi valori.

L'esaurirsi della fase "eroica" e l'insorgere di una fase nuova definibile, forse, nei termini di fase della "normalità del design" avviene dunque a fronte:

- di un progressivo impoverimento dei meccanismi tradizionali di produzione e riproduzione delle conoscenze progettuali nel sistema produttivo, anche per l'invecchiamento di quei profili di operatori del progetto (fenomeno del *design tacito*), tradizionalmente collocati nelle varie filiere produttive dei distretti del Made in Italy e del conseguente insorgere di una nuova domanda;
- dell'irrompere sulla scena dei fenomeni della globalizzazione che toccano anche i processi di produzione, riproduzione e circolazione della conoscenza progettuale, da cui deriva una richiesta di nuove competenze e di nuovi profili di operatori del progetto;
- del fortissimo investimento dei giovani nelle professioni riconducibili al design e del conseguente ingresso sulla scena dell'università come principale attore della formazione;
- dell'evoluzione di una serie di ambiti professionali e sistemi di attività "chiusi" (vedi moda, comunicazione, interior, ma anche il dirompente ingresso delle nuove tecnologie ecc) e del loro transito verso sistemi "aperti", maggiormente flessibili e permeabili;
- del fatto che la formazione in design ha colto una serie di specificità e di nuovi bisogni nel corpo della società e dei sistemi produttivi, ha aperto/interpretato nuove opportunità, mettendo a disposizione di questi sistemi nuove risorse (a tutto ciò non è estraneo anche il lavoro compiuto sulle potenzialità del design dalla ricerca);
- dei numeri in gioco che cambiano radicalmente il quadro rispetto al passato;
- della complessità e della ramificazione delle reti e delle filiere del progetto, non più un atto tendenzialmente unitario, interpretato da una sola persona (come era stato spesso in passato), ma collettivo, interpretato da diversi aggregati con differenti livelli di specializzazione.

1.2.1 Il design come eco-sistema

Dentro questo scenario di cambiamento si può oggi riconoscere a questo insieme di risorse, attività, competenze e relazioni che è il design lo status di settore a se stante, produttore, secondo modalità proprie, di quel particolare tipo di conoscenza che è la conoscenza progettuale, settore capace di essere osservato, indagato, promosso e sostenuto come tale.

A questa prima affermazione segue il fatto che tale settore produttivo è strettamente correlato all'esistenza di altri insiemi o sottosettori (la formazione, l'editoria, i sistemi culturali, la ricerca, i luoghi della rappresentazione e della visibilità del prodotto), fondamentali per la sua stessa esistenza e per la generazione e la riproduzione della conoscenza di cui il design si alimenta. Nell'insieme si tratta di un *eco sistema*, quello del design, dal delicato e complesso equilibrio biologico.

La coesistenza di tali caratteri peculiari nel design italiano, ovvero il *carattere sistemico* che lega le risorse, le attività e le competenze proprie del design ad un insieme di altre risorse, attività e competenze appartenenti, per così dire, a differenti piani (layer)

sovrapposti, in continuo dialogo tra loro, e il *carattere settoriale* ad esso egualmente attribuibile, rappresenta uno dei punti fermi per osservare, comprendere, interpretare e soprattutto sostenere il fenomeno del design.

È prioritario esplorare la struttura di questo sistema, definendone, per così dire, la *forma* e comprendendone i meccanismi di funzionamento e le logiche di relazione tra le parti.

“Il termine “sistema” viene oggi usato spesso ed in senso molto largo. Si tende cioè a parlare di sistema ogni volta che ci si trova di fronte ad un’entità composta da una pluralità di elementi.

Nel caso del design italiano, però, può non essere così e il termine può essere usato nell’accezione più corretta e precisa di sistema inteso come “insieme di elementi e delle relazioni che tra essi si stabiliscono”. Dove sono proprio queste relazioni a determinare la “forma del sistema” e , in ultima istanza, a renderlo riconoscibile come un’entità unitaria. Per ciò che riguarda la “forma del sistema” del design italiano, introducendo una metafora biologica, potremmo dire che esso non è un organismo ma piuttosto un ecosistema. E questo in quanto la sua configurazione ci mostra un sistema complesso in cui convivono, interagendo tra loro, una molteplicità di sistemi. Cioè, appunto, un ecosistema (per comprendere meglio il senso di questa affermazione, va ricordato che la forma di un’ecosistema ha caratteri ben diversi da quella di un organismo, inteso come un sistema unitario e fortemente integrato).

È ben noto infatti, e su questo terreno la ricerca ha solo confermato l’evidenza, che nel Made in Italy convivono sistemi dotati di diverse logiche di funzionamento (il sistema arredo, il sistema auto, il sistema moda, il sistema articoli sportivi, ...) e di diverse configurazioni territoriali (sistemi concentrati in un’area – come l’auto o gli occhiali, sistemi concentrati in pochi distretti produttivi – come i mobili o le rubinetterie, sistemi diffusi sul territorio, ...).

Meno nota, e più difficile da mettere a fuoco è, invece, la questione relativa a come questo particolare ecosistema funzioni, a cosa lo “tenga assieme”, a cosa faccia sì che, malgrado sue articolazioni interne, e per quanto complesse esse possano essere, esso sia effettivamente riconoscibile come un’entità a suo modo unitaria. Cioè, appunto, come il Made in Italy.

Su questo terreno, ciò che la ricerca ci ha fatto intravedere è la natura più profonda dell’insieme articolato di sistemi che compone il sistema design italiano. Il modo in cui in esso si definisca come un habitat propizio alla vita della pluralità dei sistemi che lo compongono. La sua forza e, al tempo stesso, la sua potenziale debolezza di fronte ai fenomeni di trasformazione che stanno operando al suo interno e al suo esterno (...)

Continuando nella metafora biologica, e considerando “evoluto” un sistema in cui coesistono numerosi e diversi sistemi in equilibrio dinamico, risulta che il sistema design italiano è da considerarsi come un “ecosistema evoluto”. E, in quanto tale, relativamente resistente alle avversità dell’ambiente con cui si deve confrontare⁴.”

4 Ezio Manzini, in Manzini E., Simonelli G., La ricerca sul Sistema Design Italia, Design Index ADI, Editrice Compositori, Bologn, 2000.

Tali sottoinsiemi esprimono nel complesso l'offerta di design verso le imprese, ma anche verso enti, istituzioni, gruppi e più in generale verso la società nel suo insieme. Nel sistema sono presenti fenomeni di generazione e soddisfacimento di una sorta di domanda interna, dovuta alla continua osmosi tra i diversi piani che compongono il capitale del sistema e alla frequente circolazione tra i ruoli.

1.2.2 La relazione con il sistema produttivo

Il design è immerso nella realtà socio produttiva del paese. Benché abbia dato una discontinua testimonianza di sé nel corpo della società (partecipando più all'esaltazione di taluni, noti, caratteri positivi della società italiana che non fornendo un effettivo contributo a modificarne altri, di segno decisamente negativo; si pensi ad esempio alle potenzialità insite nel design dei servizi; portare qualità e progetto nei servizi per il cittadino), esso ha prodotto nel tempo un importante *modello di relazione con il sistema produttivo, studiato ed ammirato in tutto il mondo (dal mondo si guarda all'Italia come produttrice* di un modello virtuoso di relazione tra capacità imprenditoriale e capacità progettuale sintetizzato nel modello della piccola e media impresa), alla base degli storici successi del Made in Italy.

Se si osserva quella che è la realtà economica italiana ci si accorgerà presto che molto del successo dei prodotti italiani, soprattutto di quelli con un alto contributo di design, è (o è stata) l'espressione di un sistema di competenze peculiari e di specificità produttive e culturali dei *sistemi territoriali* di piccole e medie imprese che la compongono.

La caratteristica struttura del nostro sistema produttivo si articola infatti attorno a quei settori merceologici in cui il design spesso riveste un ruolo importante, che vengono comunemente indicati con la definizione di Made in Italy, intendendo con ciò una serie precisa di settori e prodotti⁵.

C'è dunque un'ulteriore dimensione sistemica, caratteristica del design italiano, ed è quella che lega il design al territorio e più in particolare ai sistemi produttivi locali fatti di piccole e medie imprese.

Non esiste solo un rapporto con la grande impresa manifatturiera (che oltretutto in Italia non c'è più da tempo), né con la sola media impresa (con la quale il design intrattiene comunque relazioni assai importanti, soprattutto nella fase attuale di riorganizzazione dell'impresa), ma anche, e storicamente, con la piccola e media impresa distrettualizzata (o un tempo distrettualizzata).

L'osservazione del fenomeno del design deve considerare dunque prioritariamente la sfera economica e sociale in cui esso è immerso e le relazioni che intrattiene con l'universo produttivo e in particolare con il mondo delle imprese. Sotto questo profilo il design come *fattore con cui un'impresa può distinguersi sul mercato*, rappresenta quindi senza dubbio un primo, importantissimo punto per cominciare a riflettere sulla questo-

5 E cioè arredamento, calzature, tessile, piastrelle, macchine utensili, macchine confezionatrici, più in generale le categorie dei beni per la casa e la persona, i beni strumentali...

ne dell'interpretazione del fenomeno design. Si tratta del resto della nostra principale chiave interpretativa del fenomeno.

Questa affermazione porta con sé alcune considerazioni puntuali che possiamo così riassumere:

- il design è un fattore determinante che entra nel processo progettuale dell'impresa;
- il design influenza in maniera sensibile i processi, l'organizzazione e la strutturazione produttiva dell'impresa;
- il design è un'attività che si manifesta e agisce in differenti forme, ovvero come fattore interno o esterno all'impresa e con modalità che potremmo definire *tacite* o *esplicite*;
- il design e le attività formative che lo riguardano sono una risorsa potenziale per una serie di attori del sistema (le imprese, le istituzioni...);
- il design e le sue manifestazioni concrete possono essere pensate come un *fatto sociale totale*⁶ che mette in scena quelle strategie tipicamente italiane per migliorare l'ambiente e la qualità della vita (sia in senso economico che in senso culturale e sociale).

Cercare di conoscere meglio questo sistema per costruire una proposta di miglioramento economico e sociale del paese basata su una visione contemporanea⁷ dello sviluppo economico rappresenta un importante obiettivo per una strategia su scala regionale o nazionale che riconfiguri e potenzi la capacità di offerta delle imprese italiane sui mercati globali.

1.2.3 Design tra funzione e processo

Ma il design non è solamente un fattore importante nella costruzione di una performance economica; esso costituisce anche un insieme pervasivo, olistico in cui le ricadute del processo innovativo riguardano anche aspetti di miglioramento culturale e sociale e politico delle competenze dell'impresa e del suo ambiente operativo. Si tratta di un altro carattere del design italiano, ovvero il design come processo, dimensione assai difficile da misurare.

Si ribadisce qui che il design non è solo una specifica, puntuale, funzione dentro l'organizzazione di un processo produttivo, così come tradizionalmente si intende, avendo prevalentemente presente modelli derivati dai processi organizzativi e decisionali della media grande impresa internazionale. Si vuole qui porre l'accento su un altro punto qualificante del design italiano, ovvero la sua natura eminentemente processuale.

Nel primo caso occorre considerare la posizione (per così dire canonica) del design nell'ambito di un qualsiasi processo di sviluppo prodotto, con tutti gli scostamenti pos-

6 Così come interpreta questa definizione uno dei padri dell'etnologia Marcel Mauss

7 Che abbia il suo punto di forza nella capacità di aggiungere valore anche sociale e culturale al sistema dei prodotti, dei servizi, delle imprese

sibili, derivanti dall'occuparsi in più (e di più) anche di certi aspetti a monte e a valle. Si tratta in altri termini di capire l'estensione e la profondità delle sue attribuzioni che variano in un campo d'azione anche molto ampio, trovandosi il design a dialogare e interferire con profili di operatori detentori di altre competenze, lungo un'ipotetica linea tra decisioni e operatività ora più prossimo a chi prende o orienta le decisioni strategiche dell'impresa, ora più a ridosso di chi esegue.

Poiché, come ovvio, il legame storico del design italiano è soprattutto con la piccola e media impresa (salvo eccezioni) occorre, parallelamente, considerare il suo carattere processuale. Tale carattere processuale può forse essere verificato in due situazioni paradigmatiche:

- quando ci troviamo in presenza di un orientamento generale dell'impresa al design (diciamo aziende design oriented). Ciò può avvenire secondo differenti modalità. Un'azienda è orientata al design se esiste un legame per così dire esplicito, riconosciuto e consapevole con esso, interpretato da vari soggetti influenzati dal design, primo fra tutti l'imprenditore stesso o il management dell'impresa, ma anche, a cascata nel processo, da figure tecnico-progettuali intermedie, con un'escursione fino alle figure più prossime alla commercializzazione, alla vendita e alla comunicazione dei prodotti e più in generale al contatto con gli utenti.
- quando, più che di un orientamento dell'impresa, si potrebbe parlare di atmosfera diffusa di design appartenente ad un dato contesto socio produttivo locale di cui l'impresa si nutre. In questo caso il design appare come una presenza riconoscibile dentro l'impresa, ma anche intorno all'impresa, nel territorio in cui l'impresa opera, secondo modelli originali di generazione, riproduzione e diffusione dell'innovazione guidata dal design. Il design produce un'atmosfera favorevole stabilendo con le imprese appartenenti ad un certo contesto relazioni di volta in volta dirette, indirette, mediate.

Difficile dire in altri termini se c'è design o no in un'impresa, come esso venga assorbito, attraverso quali canali (non esiste il solo canale professionale), chi interpreti il ruolo di designer nell'impresa o intorno all'impresa ecc., quanto apporti in termine di valore.

Non esistono studi certi a cui rifarsi (si tratta in larga misura di una realtà relazionale quella tra design e impresa assai poco indagata sia a livello quantitativo che qualitativo). Esistono invece indizi che possiamo cogliere, su cui costruire un quadro interpretativo progressivamente aggiornabile sulla base di specifici approfondimenti che potranno essere effettuati.

■ 1.3. Analisi e quantificazione del design: le questioni da affrontare

1.3.1 Prima questione. Il design nelle statistiche ufficiali sull'impresa e sui sistemi produttivi

Occorrerebbe prendere in considerazione i vari giacimenti di dati per capire come la voce design rientra nelle statistiche generali. È una voce poco o per niente visibile. In genere rientra nelle rilevazioni sulla capacità innovativa dell'impresa dentro il grande capitolo dell'innovazione tecnologica. A questo proposito non risulta affatto facile una distinzione tra innovazione tecnologica e non, anche perché il design lavora sulle tecnologie esistenti o ricombina tecnologie esistenti, così come può, a volte, lavorare sulle nuove tecnologie per tradurle in termini di nuove idee di prodotto per il mercato.

In generale non si hanno a disposizione rielaborazioni e interpretazioni di dati statistici a carattere nazionale o internazionale. Quello che è possibile prendere in considerazione sono i parametri d'innovazione nei vari paesi per comprendere il grado di innovatività di un paese a partire dal design, oppure puntuali statistiche legate ai settori più comunemente associati al design: legno arredo, apparecchi di illuminazione ecc..., oppure ancora singole analisi distrettuali.

1.3.2 Seconda questione. Quali imprese sono ascrivibili al design

C'è molta confusione in questo campo. Si tende ad attribuire a tutte le imprese appartenenti ai settori prevalenti del Made in Italy (o addirittura alle sole imprese del comparto arredo, illuminazione, oggetti per la casa) la denominazione di imprese design oriented, chiamandole addirittura imprese di design, per la natura dei prodotti che tali aziende realizzano. In realtà si tratta, nei vari campi, di un numero limitato di imprese decisamente orientate al design, aziende leader in determinati settori, anticipatrici di tendenze, imprese che praticano costantemente l'innovazione e che producono cultura del design. E il resto delle imprese?

1.3.3 Terza questione. L'orientamento al design delle imprese. I modelli vincenti

Parliamo di imprese decisamente orientate al design, aziende leader di certi settori, anticipatrici di tendenze, imprese che praticano costantemente l'innovazione e che producono cultura del design. È possibile testimoniare questo fenomeno attraverso una serie di casi di successo di prodotti e di aziende, altrettanti casi di buone pratiche, che dovrebbero stimolare processi di apprendimento e di imitazione, nonché la generazione di un'offerta di servizi per creare le premesse di tale processo di apprendimento.

1.3.4 Quarta questione. Come il designer lavora per l'impresa e in quali ruoli

Sono forse ascrivibili al design quelle aziende che hanno nei propri staff dei designer? Non è così semplice. Molte delle relazioni con il design sono esterne, talvolta

formali, di collaborazione continuativa o periodica, oppure informali, di semplice assorbimento del design per processi di trasmissione osmotica dall'ambiente circostante o per imitazione.

Non dimentichiamo inoltre che l'azione del design si proietta non solo sul singolo prodotto e sull'intero processo di sviluppo fino alla distribuzione, ma anche sull'impresa stessa, sulla sua comunicazione, sui suoi punti vendita, sui servizi.

1.3.5 Quinta questione. Qual è il valore percepito del design nelle imprese

Non tutte le imprese hanno il design nel loro dna. Occorre inoltre ricordarsi che il design non è una merce che si acquista, ma un processo che richiede un lungo apprendimento da parte dell'azienda, un processo di comprensione del suo valore e delle sue potenzialità, condizioni ancora largamente assenti nella stragrande maggioranza delle imprese italiane.

Dunque servono indagini che amplino i dati parziali che sono ad esempio in nostro possesso su campioni limitati della realtà imprenditoriale del nostro paese. Concretamente ciò significa definire dapprima la messa a punto di una metodologia e di uno strumento d'indagine specifico per analizzare la percezione che le imprese hanno della risorsa design e valutare qual è la domanda informativa, formativa e di servizio che esse manifestano.

La strada proposta per ottenere questo dato è stata quella di una ricerca sul campo, tarata su un campione selezionato di imprese. Attraverso l'esecuzione di questa survey – i cui risultati sono riportati nella seconda parte del rapporto – è stato possibile stimare quello che potremmo definire come lo scenario della domanda di risorse legate al design ed il grado di adozione e comprensione del valore del design.

1.3.6 Sesta questione. Quanto vale il design nel sistema economico produttivo

Si tratta di una questione epocale su cui pochi si sono cimentati e con scarsi risultati. Esistono tuttavia diverse esperienze di ricerca, realizzate all'estero o in Italia, che hanno tentato di misurare il fenomeno del design attraverso la quantificazione dei fattori economici e strutturali che lo riguardano.

Resta uno dei dati più significativi anche per sostenere politiche proattive verso il design.

Le ricerche più vicine in questo senso sono il National Survey of Firms 2001, realizzato dal PACEC (Public and Corporate Economic Consultants) in collaborazione con il Design Council inglese e le successive Design in Britain che hanno portato alla realizzazione del programma Designing Demand⁸ che testimoniano come anche per le imprese il valore percepito del design va oltre a quello di una generica capacità di creare belle forme o di migliorare la funzionalità di quelle esistenti.

8 <http://www.designingdemand.org.uk/>

Ecco alcuni *highlights*⁹ tratti dall'ultimo Design in Britain:

The research found that design can directly and significantly improve sales, profits, turnover and growth. Using and valuing design brings bottom line benefits, and those who understand and act on this insight have a competitive edge over the rest.

For example:

- *Every £100 a design alert business spends on design increases turnover by £225.*
- *In businesses where design is integral to operations, over three quarters say they've increased their competitiveness and • turnover through design.*
- *Businesses that see design as integral don't need to compete on price as much as others. Where design is integral, less • than half of businesses compete mainly on price, compared to two thirds of those who don't use design.*
- *Shares in design-led businesses outperform key stock market indices by 200%.*
- *Almost half of all UK businesses believe that, over the past decade, design has become more important in helping them • maintain a competitive edge.*
- *Businesses where design is integral to operations are twice as likely to have developed new products and services. In the past three years, four fifths of them have, compared to a UK average of 40%.*
- *On average, design alert businesses increase their market share by 6.3% through using design.*
- *Turnover growth is more likely for businesses that increase their investment in design. Conversely, those that decreased investment cut their chances of growth.*
- *Two thirds of UK businesses believe that design is integral to future economic performance.*
- *Rapidly growing business are three times more likely than the rest to consider design crucial to success.*
- *Rapidly growing businesses are nearly six times more likely than static ones to see design as integral.*
- *Over two thirds of manufacturers believe it's worth investing in design in their sector.*
- *Rapidly growing businesses are twice as likely as the UK average to have increased investment in design. Over two thirds have done so recently.*

Un altro interessante esempio italiano, anche se più datato, di valutazione dell'impatto economico dell'utilizzo del design nella performance economica di un settore produttivo (il settore dell'arredamento) è la ricerca nazionale sull'Economia del Design

⁹ Si veda la sezione Design for better business del sito del Design Council all'indirizzo <http://www.design-council.org.uk/design/content/research>

commissionata al CSIL¹⁰ sull'importanza degli investimenti in industrial design per la competitività del settore.

L'industria italiana dell'arredamento ha riscosso un notevole successo sul mercato mondiale, nonostante la crescente concorrenza di nuovi competitori, forti di bassi costi del lavoro e delle materie prime. Il successo italiano è il risultato della capacità delle imprese di passare in modo graduale da un approccio competitivo basato in gran parte sul prezzo a un altro che fa leva su punti di forza nelle aree del servizio e della qualità. Nell'ambito del servizio svolge un ruolo fondamentale la flessibilità di risposta ai mutamenti della domanda, risultato del modo italiano di produrre, basato su distretti di piccola e media impresa. Ancora nell'area del servizio, è emersa una crescente capacità di assistenza commerciale, grazie allo sviluppo di gruppi di maggiori dimensioni, pur sempre operanti nell'ambito di una stretta integrazione distrettuale della produzione. Con riferimento alla qualità, invece, il punto di forza che sembra emergere sopra tutti è il contenuto estetico dei prodotti, risultato di una vivace attività di innovazione progettuale. Nonostante il successo fin qui registrato, è opinione di molti protagonisti che l'industria italiana dell'arredamento, con strategie corrette e investimenti adeguati, abbia ancora davanti a sé un notevole potenziale di crescita. In particolare è diffusa l'impressione che limiti strategici e dimensionali di molte imprese del settore non permettano ancora di sfruttare pienamente i vantaggi legati alla qualità del design. Inoltre, mentre questo aspetto dell'industria italiana dell'arredamento è stato analizzato con vari approcci disciplinari, non ne è mai stata tentata un'analisi economica, tendente a misurarne le dimensioni e i meccanismi di funzionamento. È sulla base di queste considerazioni che nel corso del 1998 il CLAC col patrocinio di Cosmit e Federlegno Arredo, hanno chiesto a Csil di compiere una ricerca sul ruolo competitivo degli investimenti in industrial design (IID). Ciò con l'obiettivo di delineare i contenuti di una strategia di politica economica mirante a consolidare la posizione italiana sul mercato mondiale, attraverso la loro piena valorizzazione. (Politi, 2000)

Questo dato viene confermato anche dai risultati del survey *Il ruolo del design per le PMI lombarde*¹¹ che l'Agenzia SDI – Sistema Design Italia ha svolto in collaborazione con il Centro Studi della Camera di Commercio di Milano su un campione di cento imprese lombarde design oriented.

Da questa indagine emerge da parte dell'impresa una visione del design come leva importante di competitività, come sorgente di nuovi campi di attività, di nuove professionalità, di un'offerta più ampia e qualificata di beni e servizi. Il sistema del design non è quindi solamente un fattore importante nella costruzione della performance

10 CSIL è l'acronimo del Centro Studi Industria Leggera, la più importante società indipendente di ricerca economica e consulenza per le imprese dei settori merceologici legati alla casa in particolare l'industria dell'arredamento della casa, l'ufficio e il contract

11 Si veda in questo senso il materiale del convegno a cura dell'Agenzia SDI e Centro Studi di Camera di Commercio di Milano, *Comprendere il sistema del design*, Palazzo Giureconsulti, 23 maggio 2003; per una sintesi della ricerca si vedano sul sito DESIGNfocus: <http://www.designfocus.it/df/sintesi2.pdf> e <http://www.designfocus.it/df/pres.pdf>

economica, ma attraverso le ricadute del processo innovativo generato contribuisce al miglioramento culturale, sociale e politico delle competenze dell'impresa e del suo ambiente operativo.

1.3.7 Settima questione. L'assenza di politiche pubbliche

Occorre rilevare come dato la storica assenza in Italia di politiche pubbliche a sostegno del design e la conseguente mancanza di un'attività sistematica di indagine sui fenomeni di relazione tra universo del design e universo dell'impresa, oltre che di pratiche di stimolo a che questi due universi si incontrino (altrove non è stato così, si pensi all'esperienza che da anni sta portando avanti il Design Council britannico). Si può qui considerare ciò che è stato fatto all'estero quanto ad azioni conoscitive e propositive dai principali "osservatori" internazionali.

Capitolo 2

Il profilo del designer,
la dimensione associativa
e il sistema formativo

2.1. Chi comprendere oggi sotto la denominazione “designer”

Quella dei designer non è più una piccola, anche se influente, comunità esoterica di professionisti quale è stata fino ad un recente glorioso passato; quello dei designer è un insieme magmatico e spesso informe, poco indagato e conosciuto che cerca, anche attraverso la costruzione di proprie reti di riferimento, di affermare il proprio ruolo nella società.

È un fatto che il profilo professionale del designer e il sistema di attività entro cui opera non è più quello di una volta; non corrisponde più al modello storicamente codificato in raffinate pratiche progettuali, per così dire, di alto artigianato, sviluppate molto a contatto diretto con taluni contesti d'impresa, avendo il fare come scuola, in continua dialettica spesso tra il fare architettura e il fare design, il fare comunicazione, il fare arte ecc...

Il designer esprime oggi, come si diceva in precedenza, un sistema di attività “giovane”, che allarga progressivamente il suo campo d'azione, che cerca spazio e invade spazi altrui, facendo irruzione dentro sistemi di attività codificati, normalmente presidiati da differenti profili di saperi sia professionali sia formativi.

In tale processo le prassi professionali, soprattutto quelle riconducibili al design, ma anche tutte quelle di nuova generazione che non contano sulla tutela storica di ordini professionali e sul peso di discipline di antica data, tendono talvolta a sovrapporsi, prassi ibride che si alimentano allo stesso tempo di differenti provenienze culturali e formative e di differenti saperi.

Ciò determina l'occupazione di spazi di attività in regime di concorrenza (in primis con gli altri tradizionali profili di operatori del progetto, architetti, ingegneri, ma non

solo); oggi chi è architetto può fare ciò che fa un designer (è pure nella tradizione storica) e non viceversa, idem per certi campi dell'ingegneria.

Ciò determina un primo problema inclusivo/esclusivo rispetto alle categorie professionali codificate (facente riferimento a leggi, ordini, iscrizioni varie, oppure a profili di attività professionale, a forme di contributi ecc...), non facilmente risolvibile.

Ovviamente poi non tutte le nuove professioni/attività creative possono essere ricondotte al designer; c'è anche qui la tendenza ad una eccessiva generalizzazione ed ad un uso indistinto e fuori luogo della parola designer.

2.2. In quali campi operano i designer? I quattro campi prioritari e le ulteriori specializzazioni

Il design sta occupando sempre nuovi campi di attività; alla parola design si lega oggi un grappolo di professioni, molte delle quali non ancora chiaramente codificate. Serve assumere categorie che consentano di scomporre l'aggregato "designer" in sottoinsiemi coerenti (ad esempio i livelli della specializzazione nei percorsi universitari).

In assenza di una specifica ricerca sulle professioni del design e sui modi concreti entro cui tali professioni vengono svolte, in assenza di riferimenti ad ordini professionali (anche la costituzione stessa di società di progettazione è assai variabile), è possibile ricondurre gli ambiti operativi alle suddivisioni presenti nei percorsi formativi sanciti dall'università, confermati anche dall'offerta delle principali scuole e dal sistema associativo rispetto al quale occorre tuttavia fare alcune considerazioni che svolgeremo in seguito (in genere le associazioni sono assai poco rappresentative dell'universo della fascia più giovane della professione).

Peraltro la sola riduzione del campo all'industrial designer (ovvero al designer di prodotto), come fa ad esempio Aldo Bonomi nella ricerca collegata alla mostra *The New Italian Design – Il paesaggio mobile del nuovo design italiano*¹, pur costituendo un interessante e originale punto di partenza nell'analizzare le relazioni tra impresa e design, non appare tuttavia sufficiente per cogliere la complessità dei fenomeni in atto nella relazione tra impresa e design.

Serve dunque considerare alcune categorie di professionisti del design sulla base dei percorsi formativi proposti dalle principali istituzioni formative pubbliche e private, anche se tali suddivisioni non hanno ancora una precisa verifica nel mercato della merce progetto, né appaiono evidentemente campi "chiusi". In ciò si può evidentemente riconoscere un tratto di continuità rispetto ad una prassi ereditata dal passato; le rigide specializzazioni valgono in determinati casi, in altri è la stessa impostazione dei percorsi formativi a determinare una "ampiezza" di visione che si

¹ Bonomi A., *Lavorare comunicando nella ragnatela del valore. I giovani designer tra flussi e luoghi*, Rapporto di ricerca in occasione della mostra *The New Italian Design - Il paesaggio mobile del nuovo design italiano*, Milano, 2006

proietta sull'intero processo innovativo, capace di occuparsi di molto e di controllare soluzioni progettuali in ambiti anche assai differenti. Inoltre la dimensione media degli studi, assai piccola, determina una offerta ed una proiezione sul mercato ad ampio spettro.

Gli ambiti di attività assunti dal sistema formativo sono categorie ampie, riconducibili a quattro macroaree: Design del prodotto, Design della comunicazione, Design degli interni, Design della moda. L'industrial designer è colui che opera oggi nella progettazione di prodotti, servizi e nella comunicazione per l'impresa; il designer della comunicazione opera nel campo della grafica tradizionale, ma anche nel cangiante mondo della multimedialità, fino ad includere fotografia, televisione, cinema. L'interior designer interviene nella trasformazione degli spazi interni ed esterni seguendo tutti i fenomeni del cambiamento della cultura dell'abitare, del lavoro, del tempo libero, dell'entertainment, ma anche le modificazioni urbane e che ancora si occupa, in particolare, dei luoghi e dei modi della visibilità dei prodotti; infine il designer della moda opera nella vasta area dei prodotti e degli accessori che vestono il corpo.

Per una prima perimetrazione di questi campi è possibile riferirsi anche alla Guida all'Istruzione Superiore e alle Professioni 2007 del MIUR (www.miur.it) dove si trovano le seguenti definizioni di campo:

- **Product design (progettazione del prodotto)**
Il designer opera all'interno del sistema di produzione e coordina la traduzione del progetto in prodotto. Sono richieste competenze scientifico-tecnologiche proprie del settore delle scienze ingegneristiche, competenze provenienti dagli studi ergonomici e relativi agli human factor, dalle discipline storico-critiche.
- **Interior design (progettazione di elementi d'arredo)**
Il designer opera all'interno del sistema di produzione del mobile e del complemento di arredo e definisce l'allestimento di spazi ed ambienti: tecnico di progetto in allestimenti, in prodotti d'arredo e ingegnerizzazione e qualità del prodotto d'interni.
- **Visual design (progettazione della comunicazione visiva)**
Il designer opera nel settore della comunicazione sia con le modalità grafiche e di editing tradizionalmente intese, che con quelle multimediali (web design) che con quelle proprie della digital production, dei media, del corporale design e del visual: tecnico di progetto in grafica, in multimediale e media, e in comunicazione visiva.
- **Fashion design (moda)**
Il designer opera nella pianificazione e progettazione dei prodotti, degli accessori, dei sistemi di comunicazione (sfilate, show room, riviste, brand) dell'industria della moda, con le specificità progettuali, produttive, distributive legate al particolare ciclo di vita del prodotto, alla stagionalità, al rapporto creatività-management-progetto, alla distribuzione e immissione nel mercato finale.

Per una verifica di tali orientamenti si esaminano di seguito (Tab 1) i corsi proposti a livello universitario sotto forma di lauree triennali, lauree magistrali e master universitari.

Tab. 1 – Tipologia di corsi erogati dalle Università

	LAUREE Triennali	LAUREE Magistrali	MASTER
Area Design del PRODOTTO	<ul style="list-style-type: none"> • CL in Disegno industriale • CL in Design dell'arredo 	<ul style="list-style-type: none"> • LM in Disegno industriale • LM in Design dell'arredo • LM in Product service system design • LM in Progetto e ingegnerizzazione del prodotto industriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Design per l'industria degli apparecchi elettrici ed elettronici • Ergonomia del prodotto industriale • Design e tecnologie della luce • Design strategico • Light product design • Design Medicale • Ergonomia • Design strategico • Lighting design • Design manager • System design • Product design • Trasportation design • Trasportation & public design • International master in light product design • Eco-design & eco-innovazione
Area Design degli INTERNI	<ul style="list-style-type: none"> • CL in Design degli interni • CL in Arredamento, interno architettonico e design • CL in Arredamento e architettura degli interni 	<ul style="list-style-type: none"> • LM in Design degli interni • LM in Design navale e enautico • LM in Scienze tecniche del teatro 	<ul style="list-style-type: none"> • Yacht design • Interior design • Interior design retail • Interior e product design, scenari del contemporaneo • Design navale • Exhibit & public design • Garden design • Ship design • Retail and store planning
Area Design della COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • CL in Design della comunicazione • CL in Grafica e progettazione multimediale • CL in Progetto grafico e virtuale 	<ul style="list-style-type: none"> • LM in Design della comunicazione • LM in Progettazione e produzione delle arti visive • LM in Comunicazioni visive e multimediali 	<ul style="list-style-type: none"> • Movie design • Brand communication • Art director e copyright • Comunicazione, management e nuovi media
Area Design della MODA	<ul style="list-style-type: none"> • CL in Progettazione della moda • CL in Fashion design 	<ul style="list-style-type: none"> • LM in Design della moda 	<ul style="list-style-type: none"> • Fashion and textile

■ 2.3. La “geografia disciplinare” del design

Il design, grazie alla sua natura multidisciplinare, è in grado di “sintonizzarsi” con i vari attori, le specificità e le esigenze dei sistemi socio-economici con cui si relaziona, ricombinando e rinnovando di continuo le proprie competenze, ampliando così il ventaglio degli ambiti operativi e delle proprie specializzazioni disciplinari. Tutto ciò ha favorito lo sviluppo di competenze disciplinari in campo professionale e formativo.

Il percorso di definizione del design è un percorso fluido², che via via ne modifica e ri-modella senso, natura e struttura, ri-disegnando una “mappa” della disciplina i cui contenuti sono oggi più articolati e ricchi e i confini più estesi, facendo emergere nuove domande di progetto e individuando gli strumenti adeguati per soddisfarle. Da questo quadro emerge uno statuto multidisciplinare del design, ovvero la sua capacità di interagire con discipline differenti (da quelle umanistiche a quelle tecniche, economiche e sociali) per definire nuovi approcci, sistemi di competenze, metodologie, tenendo fermo l’obiettivo finale che resta quello di produrre innovazione.

Il designer si muove oggi in uno scenario complesso³, con modelli e logiche di produzione e distribuzione dei beni e dei servizi estremamente “mobili”, con mercati turbolenti e clienti-consumatori sempre più consapevoli nell’esprimere e formulare la propria domanda in termini di nuovi (o vecchi) beni e servizi. Per operare ed affermarsi in un simile contesto il design (inteso come cultura, pratica e comunità di operatori) ha modificato le sue relazioni con gli altri attori del sistema produttivo e di consumo e con la società nel suo insieme, cercando soluzioni inedite o alternative per dialogare con un mondo divenuto più “fluido” (Manzini, 2005).

Succede così che la professione del designer “cambia pelle” e si evolve in un insieme (o sistema) di professioni del progetto, strutturato su differenti livelli e che vede la compresenza di figure imprenditoriali, manageriali, tecniche, operative, costituendo filiere del progetto caratterizzate da un crescente livello di specializzazione, in grado di dotarsi di nuovi modelli organizzativi, in cui il singolo progettista perde di importanza e diviene invece fondamentale il processo di progettazione (Manzini, 2005).

Il trend evolutivo della disciplina vede dunque lo sviluppo di un “settore del progetto” in cui crescono e si affiancano accanto alle aree disciplinari tradizionali come il product design (il design del prodotto), l’interior design (il progetto degli spazi interni), il graphic design (oggi evoluto nel più complesso e allargato design della comunicazione), nuove aree che si legano ad ambiti come la moda (fashion design), il settore dei servizi (design dei servizi), e nell’ambito della definizione di strategie aziendali basate sul design, imprese design driven, il profilo del designer strategico⁴.

2 Manzini E. in Bertola P., Manzini E. (a cura di), 2004

3 Design Multiverso a cura di E. Manzini, P. Bertola, Edizioni POLI.design, 2005.

4 È una figura professionale con un profilo multi-disciplinare di livello manageriale con formazione post-laurea.

Esamineremo nel seguito, in dettaglio, le caratteristiche dei diversi profili formativi e professionali che si stanno formando all'interno delle diverse discipline.

2.3.1 Product design

Fare di un oggetto un "oggetto di design" (un prodotto di consumo, un utensile, un'automobile o un oggetto di arredamento) significa progettare le caratteristiche formali, funzionali, tecnologiche e d'interazione. Il *product design* concepisce beni che sono al servizio di una comunità d'uso e di consumo e al contempo rispondono alle esigenze delle aziende che ne sovrintendono i processi di produzione.

Progettare un prodotto significa anche sviluppare un'attenzione verso il mondo delle tecnologie di progettazione, dei materiali, dei processi di lavorazione e le tecniche di produzione.

Il design di prodotto ha inoltre una forte relazione con l'ambito disciplinare relativo all'ergonomia del prodotto, una disciplina che si occupa della progettazione di tutti gli aspetti che definiscono la qualità della relazione-interazione tra gli individui e l'ambiente che li circonda, fornendo le competenze necessarie per progettare o adattare i prodotti, gli ambienti e le tecnologie all'uomo, facilitandone l'uso e la funzionalità.

In definitiva, la progettazione del prodotto industriale oggi è un fenomeno complesso di natura creativa che trova i suoi riferimenti consolidati tra i valori culturali e formali degli artefatti ed i suoi elementi innovanti tra le variabili tecnologiche, di mercato e dell'utenza.

La richiesta sempre più pressante di competenze specializzate fa emergere nuove figure di product designer, alcune più orientate verso un percorso tecnico ingegneristico, altre invece legate a specifici settori.

Engineering design

La specializzazione disciplinare dell'*engineering design* nasce dalla convergenza di differenti aree disciplinari: design, ingegneria meccanica e ingegneria dei materiali, collegando in questo modo la cultura del progetto alle potenzialità tecnologiche per sviluppare innovazione sia in fase di generazione delle idee progettuali che nello sviluppo di prodotti e processi di lavorazione e produzione.

L'industria oggi fa sempre più uso di tecniche di progettazione digitali (3D modeling, virtual prototyping, CAD), per cui il disegno non risulta essere un semplice momento di sviluppo del progetto, ma un modo di operare che racchiude diverse fasi.

In questo senso l'*engineering design* si occupa di seguire l'evoluzione di un progetto in tutte le sue fasi: dalla fase di generazione delle idee, ai vari stadi di sviluppo dei prototipi fino alle fasi finali di ingegnerizzazione e messa in produzione.

Furniture design

Il *furniture design* o design dei sistemi di arredo, una specializzazione tra product ed interior design, riguarda la progettazione di un oggetto o un sistema d'arredo, attraverso il controllo dei molteplici fattori che qualificano il prodotto: gli aspetti prestazionali,

tecnologici e produttivi, i materiali, la definizione delle qualità formali, la coerenza con gli obiettivi di mercato, la costruzione dell'identità del prodotto rispetto a quella dell'azienda, la scelta delle forme e dei modi della comunicazione e il loro eventuale sviluppo tecnico, la coerenza con l'obiettivo della sostenibilità ambientale ed altri ancora.

Il campo di azione del furniture design si estende oggi fino alla progettazione del complesso di artefatti che costituiscono il sistema-casa: dagli apparecchi di illuminazione (vedi lighting design) ai sanitari, dai rivestimenti interni ai tessuti per l'arredo, i serramenti interni ecc,... In questo contesto il progettista deve possedere tutte le competenze necessarie per seguire l'intero iter progettuale e produttivo dell'industria del mobile, del tessile per l'arredo e del complemento d'arredo gestendo le relazioni con una pluralità di figure (architetti, arredatori, allestitori,...).

Lighting design

Il *lighting design* si occupa della progettazione di fonti di luce artificiali e di sistemi di luce (artificiali o misti, artificiali-naturali) per qualsiasi utilizzo (domestico, industriale, urbanistico....). È un'area disciplinare del design in continua evoluzione a causa delle novità tecnologiche continuamente aggiornate dalla ricerca di base ed applicata nel settore.

Il lighting design, inizialmente nato negli ambiti industriali e lavorativi, a seguito dei primi studi di ergonomia sulle postazioni di lavoro, comprende oggi anche studi sull'illuminazione urbana, particolarmente utili ai fini della sicurezza sociale e del contenimento dei consumi elettrici, ed anche studi sull'uso della luce nel campo dello spettacolo o dell'intrattenimento come l'impiego in performance, eventi, spettacoli al chiuso o all'aperto.

Transportation design

Il *transportation design* è una branca del disegno industriale che si occupa della progettazione dei mezzi di trasporto nel senso più esteso del termine: individuali e/o collettivi, per qualsiasi tipologia di utilizzo (trasporto di merci e persone) in qualsiasi luogo e con qualsiasi modalità di propulsione.

L'*automotive design* o *car design* sono sicuramente le specializzazioni più conosciute in quanto si occupano della progettazione dei veicoli: auto, motocicli, autobus, autocarri, macchine agricole...

Il car design, in particolare, nasce come attività artigianale nelle officine dei famosi "carrozzeri", luoghi in cui si rivestivano le meccaniche delle auto alla ricerca di comfort, praticità e bellezza; oggi invece è una categoria specializzata che include competenze provenienti da svariate categorie di professionisti negli ambiti dell'ergonomia, dell'ingegneria, della meccanica, dell'elettronica, dell'aerodinamica nonché dello stile.

I luoghi in cui questa attività di progetto si svolge sono principalmente i "centri stile", privati o gestiti dalle case produttrici (es. Bertone, Zagato, Pininfarina, Centro Stile Fiat,..) in cui convergono tutte queste specializzazioni, con l'obiettivo di sviluppare i prototipi per le produzioni in serie.

Altra specializzazione del transportation design in forte espansione (soprattutto in Italia) è lo Yacht design, ovvero la progettazione delle imbarcazioni, legato all'imponente sviluppo del settore nautico negli ultimi anni.

2.3.2 Interior design

L'*interior design* è un ambito disciplinare dedicato alla progettazione di ambienti interni domestici o pubblici, permanenti o temporanei, intervenendo su elementi come la dimensione, lo spazio, gli arredi e le luci. Progettare ambienti significa assumere l'involucro dell'architettura come punto di partenza e lavorare al suo interno attraverso la progettazione, operando non solo sul sistema dell'arredo, ma su qualsiasi componente che permetta allo spazio di essere abitato.

Gli ambiti in cui si sviluppa l'attività dell'interior design sono numerosi, primo fra tutti vi è lo spazio abitativo domestico inteso sia in senso tradizionale che nelle nuove forme di domesticità che caratterizzano le società contemporanee.

Vi sono poi gli spazi pubblici, dai non-luoghi di transito (aeroporti, porti, stazioni) che attraverso le attrezzature e i materiali utilizzati divengono spazi abitabili per i "nomadi" contemporanei, ai luoghi pubblici di servizi (banche, uffici postali, ospedali, scuole) e ancora i luoghi urbani.

Analogamente a quanto avviene nell'ambito del product design, si registra la crescita di nuove specializzazioni progettuali descritte nel seguito.

Retail design

Il *retail design* o design del punto vendita non riguarda solo la pura progettazione dello spazio fisico o dei luoghi di esposizione, vendita e/o erogazione dei prodotti e dei servizi, ma comporta un approccio che richiede una comprensione degli interventi progettuali da compiere per rendere un'esperienza di acquisto e/o fruizione di un bene unica ed esclusiva, gradevole e quindi possibilmente reiterabile da parte del cliente/fruitori.

Per le imprese e i grandi brand, la vendita rappresenta il momento in cui la promessa fatta all'utente/consumatore attraverso la comunicazione del prodotto si realizza, è il "momento della verità" per verificare l'efficacia delle strategie aziendali, è il momento in cui si decide se la relazione che si stabilisce con il cliente/utente potrà durare o meno nel tempo.

Il termine retail design comprende quindi tutti gli aspetti relativi al "design della strategia di vendita": la progettazione interna ed esterna del punto vendita (gli affacci, l'ingresso, le vetrine), il sistema di comunicazione (la segnaletica e la grafica), gli arredi e l'illuminazione, il visual merchandising, i display-prodotto, e tutte le aree in cui si svolgono le varie fasi del processo di vendita e/o acquisto.

Exhibit design

L'*exhibit design* è una specializzazione dell'interior design che si declina nella progettazione degli allestimenti museali, fieristici e degli spazi di promozione,

permanenti o temporanei, intesi come luogo di comunicazione, di servizio e di interazione tra impresa e utenti/clienti/fruitori.

Il processo di progettazione degli spazi espositivi (per scopi culturali, promozionali o commerciali) pone il designer nella posizione di dover affrontare differenti aspetti relativi che spaziano dalla struttura agli elementi di allestimento, dagli elementi grafici alle proiezioni multimediali, dalle luci ai suoni. Il tutto finalizzato a comporre in modo organico tutti questi aspetti in un progetto coerente con gli obiettivi dell'esposizione e della manifestazione.

Ulteriori elementi problematici con cui il progettista di spazi espositivi deve confrontarsi sono la portabilità e i collegamenti con gli impianti, gli aspetti legati alla logistica, nonché alle problematiche connesse alle fasi di installazione, montaggio e smontaggio dei vari elementi che compongono lo spazio espositivo.

Workplace design

Lo sviluppo di luoghi di lavoro "innovativi" può avere un effetto diretto e benefico sul rendimento e sulla creatività del personale. Il design dei luoghi di lavoro o *workplace design* è un'attività di progetto che interviene su un insieme complesso di elementi correlati tra loro: la suddivisione e disposizione negli spazi di lavoro, l'illuminazione, le specificità degli elementi d'arredo, i rivestimenti materiali, i servizi tecnologici e i sistemi di approvvigionamento.

Molti studi antropologici hanno dimostrato l'esistenza di una relazione fra l'habitat ed il comportamento umano. Oggi, è condivisa l'opinione che l'habitat tradizionale per il lavoro dei cosiddetti colletti bianchi contenga significative imperfezioni o carenze in termini progettuali: dalla disposizione spaziale, all'accessibilità dei luoghi fino alla loro estetica. Tali imperfezioni rappresentano un ostacolo per le organizzazioni e gli individui nell'esprimere il proprio potenziale.

Il passaggio alla società della conoscenza e dell'informazione ha inoltre introdotto un rapido mutamento del lavoro accelerando la necessità di ri-definire luoghi, spazi e modalità di organizzazione per rispondere alle nuove esigenze.

Ambito operativo del workplace design non riguarda la sola progettazione fisica dei posti di lavoro ma anche il tentativo di modellare l'ambiente per assecondare i bisogni legati allo sviluppo di nuove modalità di lavoro. Tutto ciò comporta un'attenzione progettuale basata da un lato sui bisogni dell'utente/lavoratore e dall'altra sulle logiche di organizzazione e produzione del lavoro, cercando di ottenere innovativi ed efficaci soluzioni tra le esigenze degli individui e quelle delle imprese.

2.3.3 Communication design

Il *design della comunicazione* riguarda la concezione, la creazione e la realizzazione delle soluzioni visive (artefatti comunicativi⁵) in risposta ai problemi-bisogni di

5 Anceschi G. L'oggetto della raffigurazione, Milano, Etaslibri, 1992.

comunicazione tipici della cultura contemporanea⁶. Il design della comunicazione è composto da molteplici aree disciplinari (Visual & Graphic Design, Web Design, Information Design, Movie Design, Type Design, Packaging Design, Interaction e Interface design) relative a tutti gli ambiti del progetto di comunicazione: dalla grafica pubblicitaria, all'immagine coordinata di un'impresa, dalla progettazione dei caratteri tipografici ai siti Web, utilizzando gli strumenti e i metodi della comunicazione visiva e tutte le principali tecniche/tecnologie della grafica computerizzata e tradizionale.

Le competenze specifiche del design della comunicazione spaziano dalla grafica bidimensionale a quella tridimensionale, dal lettering alle tecniche di rappresentazione, dal progetto dei prodotti comunicativi su carta a quelli multimediali off-line (cd rom - dvd rom) e per l'on-line (per il Web).

Visual design

Con *visual design* ci si riferisce a quella branca del design che si occupa della progettazione di prodotti grafici e multimediali. Scopo del visual design è la comunicazione attraverso l'immagine, funzionale alla divulgazione di un messaggio o di un'informazione. Nato nell'ambito della grafica applicata alla stampa di libri, riviste e immagini coordinate per aziende ed eventi, il visual design è oggi una disciplina poliedrica che si è estesa in campi molto vasti.

I campi di azione di un visual designer, infatti, comprendono: tipografia, fotografia, illustrazione, grafica editoriale, grafica stampata, web design, video editing, interaction design, interface design. Il visual designer, oggi, si propone dunque come una figura di crescente importanza nel settore del progetto, in particolare grazie al ruolo predominante della comunicazione visiva e della diffusione sempre maggiore delle tecnologie a strati sempre più vasti della popolazione.

Web design

Il *web design*⁷, (progettazione per il world wide web), è l'attività di ideazione, progettazione e costruzione di un sito internet destinato ad essere fruito con un browser web, browser testuali o tecnologie assistite su Internet.

Il web designer è una persona esperta nel campo della grafica per web (non per l'editoria), con competenze che si collocano a metà tra quelle di un webmaster e quelle di un grafico pubblicitario. Si occupa dell'aspetto visivo di un sito web, valorizzando l'identità del marchio e cercando di coniugare aspetto estetico ad agibilità di navigazione.

6 Riccò D.; Sinestresie per il design. Le interazioni sensoriali nell'epoca dei multimedia, Etas, Milano, 1999.

7 Ancheschi G., Botta M., Garito M.A., L'ambiente dell'apprendimento. Web design e processi cognitivi, McGraw-Hill, Milano, 2006.

Movie design

Il *movie design* è una nuova specializzazione del design della comunicazione che riguarda la gestione e realizzazione della comunicazione multimediale e audiovisiva, i cui confini si vanno oggi ridisegnando alla luce del profondo mutamento del mercato e delle nuove performance offerte dalle tecnologie digitali.

Il *movie designer* è dunque un progettista della comunicazione multimediale in grado di progettare e gestire artefatti comunicativi (dall'idea al prodotto finito, dalla strategia alla finalizzazione) destinati ai settori dei nuovi media digitali come ad esempio la comunicazione aziendale, le corporate TV, la telefonia mobile, la televisione digitale e il web.

Packaging design

Il packaging o imballaggio, è un artefatto che può essere visto in differenti modi: come mezzo di protezione del contenuto di un prodotto/servizio, come elemento che contribuisce a definire il costo del prodotto finale, infine come elemento su cui promuovere e veicolare valori e plus del prodotto e del brand o dell'impresa ad esso legati⁸.

L'imballaggio rappresenta uno degli elementi essenziali e irrinunciabili nell'attuale contesto della produzione di beni e servizi e che, oltre ad avere assolto alle sue funzioni primarie, ha sviluppato sempre più nel corso del tempo anche funzioni comunicative. Il packaging design coinvolge competenze differenti che spaziano dal design della comunicazione sino alle soglie del dominio pubblicitario, ma anche il design del prodotto, le tecnologie dei materiali, l'ergonomia, il tutto in una serie di molteplici relazioni disciplinari (Bucchetti, 2005).

Ulteriori ambiti di esplorazione del packaging design riguardano oggi l'evoluzione dell'imballaggio.

Interaction design

È un termine coniato nell'ambito delle ricerche sui servizi di comunicazione, per definire l'attività di progettazione e sviluppo degli strumenti, delle interfacce e dei sistemi di comunicazione, resi possibili dalle nuove tecnologie informatiche. Questa disciplina affronta il tema della progettazione di prodotti e servizi caratterizzati da elevato contenuto tecnologico, focalizzando l'attenzione sull'interazione tra l'utilizzatore e le funzionalità del prodotto/servizio stesso. Obiettivo di questa branca del design è quello di comprendere la relazione tra gli artefatti, le persone e i contesti (fisici, culturali, storici, virtuali) e definire, di conseguenza, la forma degli artefatti e il loro modello di interazione. Scopo ultimo è quello di portare l'usabilità nel processo di progettazione.

All'interno di un processo di *interaction design*, si investigano l'uso che verrà fatto dell'artefatto (*usability*) e il target a cui esso si rivolge, concentrando il focus progettuale non solo sulle tecnologie ma anche sull'utente, che assume così un ruolo attivo e centrale all'interno del processo progettuale.

8 Bucchetti V., *Packaging design*, Franco Angeli, Milano, 2006

Information design

Information design è una disciplina in rapida affermazione che ha come campi di applicazione la tipografia, il disegno grafico, la linguistica, la psicologia sui campi applicati di ergonomia. Il suo obiettivo principale è quello di rispondere alla necessità delle persone di capire ed usare le informazioni in modo corretto: dalle procedure contenute nei documenti giuridici alla segnaletica e agli insiemi di informazioni complesse, dalle informazioni tecniche alle istruzioni operative e di assemblaggio di un prodotto.

Nella società della conoscenza e della comunicazione, la quantità e la complessità delle informazioni contenute nei flussi di comunicazione sono tali che l'information design diventa una disciplina utile nel superare i problemi generati dalla cattiva comunicazione, che specialmente negli ambiti pubblici e privati comporta una difficoltà di comprensione da parte di clienti, utenti, fruitori e/o cittadini, con ricadute e costi economici a volte molto elevati.

L'information design sviluppa quindi un approccio nel campo del progetto grafico e di comunicazione teso a sviluppare soluzioni in grado di rendere facilmente comprensibili le informazioni rispetto ai bisogni degli utenti in relazione alle circostanze d'uso nel campo delle procedure.

2.3.4 Fashion design

Il *fashion design* si occupa di moda e del vestire in senso esteso, intervenendo sul sistema-prodotto moda nel suo complesso⁹. L'approccio progettuale è reso a considerare il prodotto moda come "spazio" del corpo, caratterizzato da prestazioni e funzioni d'uso, oltre che portatore di valori simbolici e culturali¹⁰.

Il sistema-prodotto moda si compone non solo dell'abito, ma anche del packaging, degli accessori, degli eventi e delle modalità di comunicazione dei prodotti stessi.

Lo studio delle tendenze, dei cambiamenti delle abitudini sociali e dei comportamenti, dei valori culturali di riferimento costituiscono specifici scenari di riferimento¹¹. Altre sfere d'intervento progettuale sono di carattere più tecnico e riguardano invece i vincoli e le potenzialità che i materiali, le tecnologie, i processi produttivi apportano nel progetto del prodotto moda; così come la conoscenza delle logiche e delle dinamiche distributive, commerciali e di concorrenza del settore.

Caratteristica peculiare del fashion designer è la combinazione di due differenti approcci al progetto: quello dell'industrial design con quello della moda. Ulteriori competenze sono di carattere scientifico-tecnologico (materiali, tessuti, tecniche di lavorazione e produzione), socio-economico (geografia produttiva del prodotto moda,

9 Turinetti M., *Moda e Design*, Edizioni POLI.design, Milano, 2002.

10 Bertola P., Cappellieri A. (a cura di), *Ricerca, Design e Sperimentazione per l'innovazione di prodotto nel settore dell'accessorio moda: il caso Mangiameli / Workshop progettuale*, Edizioni POLI.design, 2007.

11 Fiorani E., *Moda, corpo, immaginario*, Edizioni POLI.design, Milano 2006.

sociologia dei consumi, evoluzione storica del costume, cultura del tessile, semiotica, estetica, antropologia).

Textile design

Grazie al contributo della tecnologia, delle nano e delle bio-scienze, il settore tessile sta oggi vivendo una “seconda giovinezza”. La specializzazione disciplinare del textile design vede la crescita di professionisti qualificati nel settore tessile con competenze mirate alla gestione, sviluppo e diffusione dell’innovazione nei sistemi-prodotto e nella progettazioni dei componenti tessili e dei semilavorati, con una particolare attenzione alle applicazioni innovative di materiali (tradizionali e di nuova concezione) alle superfici, ai trattamenti di nobilitazione e finitura.

Le competenze nel settore tessile trovano nuovi campi di intervento in settori che risentono di una forte domanda di progettualità: dal campo automobilistico e dei trasporti all’arredo domestico, dal contract alberghiero agli spazi di lavoro e per l’ufficio, dal geo-tessile per l’architettura e l’ingegneria civile al medicale e sanitario, dalle protezioni speciali in ambienti estremi allo sport e al tempo libero.

Jewel design

Il termine *jewel design* si identifica con la progettazione del gioiello o di oggetti realizzati da operatori del settore orafo e investe competenze, discipline e saperi legati alla particolare natura del prodotto.

Il progettista orafo, opera a contatto con ambiti disciplinari eterogenei: architettura, pittura, scultura, arti decorative, antropologia, moda, sociologia. Il suo compito è quello di gestire la complessità del processo progettuale, poiché i gioielli rappresentano un ambito merceologico che deve coniugare l’anima artigianale con quella industriale e relazionarsi con i diversi attori della filiera.

Altri ambiti di interesse della disciplina spaziano dalle competenze sullo studio dei trend, gli stili di consumo e la cultura storica del gioiello, alle logiche ed ai modelli della produzione e del mercato orafo, alla distribuzione, il retail e la comunicazione del sistema prodotto.

2.3.5 Service design

Il service design è il “progetto dell’interfaccia dei servizi” intesa come il luogo dell’interazione, ovvero il posto, l’ambiente e la scena in cui avvengono le interazioni tra il sistema di erogazione dei servizi (artefatto socio-tecnico) e l’utente (Pacenti, 1998). Nel design dei servizi il ruolo del designer è simile a quello di un regista che mette in relazione tutti gli elementi del servizio (persone, strumenti, ambiente, informazioni, ecc.) con i quali gli utenti entrano in contatto.

All’interno di questa area, il designer non si occupa solo della progettazione delle componenti materiali e visibili che caratterizzano il servizio stesso (gli ambienti, gli elementi espositivi e di allestimento, gli strumenti di comunicazione),

ma può avere un ruolo importante anche nella fase di generazione dell'idea di servizio e nella progettazione del tipo e della qualità dell'interazione.

Altre discipline della ricerca di design che affrontano il tema dei servizi sono il design strategico (in cui il servizio è una parte della strategia aziendale) e il design per la sostenibilità (le soluzioni progettuali orientate al servizio sono fondamentali per la sostenibilità). La progettazione di servizi applicata alla valorizzazione delle risorse locali (design per lo sviluppo locale), della tipicità e identità di un territorio, diventa parte di una strategia più ampia e può facilmente essere relazionata al tema della valorizzazione dell'esperienza (design dell'esperienza), del tempo libero e del turismo nelle varie forme in cui si manifesta.

Food system design

Il food design¹² è una disciplina di recente sviluppo in cui convergono conoscenze, competenze ed esperienze provenienti da figure diverse (chef, designer, tecnologi), con l'obiettivo di esplorare il tema del cibo in tutti i suoi molteplici aspetti.

Con la definizione di food system design si indicano abitualmente tutte le attività progettuali relative all'innovazione applicata al settore dell'alimentazione e ai sistemi alimentari: dalla progettazione del cibo stesso, al packaging, dai processi di produzione e trasformazione di alimenti e bevande, al vasto campo degli strumenti e degli accessori per la preparazione e il consumo, fino ai luoghi di vendita dei prodotti o di erogazione dei servizi legati all'alimentazione.

Un sistema alimentare è un sistema integrato di prodotti, servizi e conoscenza, ma è anche il complesso delle relazioni, degli attori, dei modi e degli usi che il cibo stabilisce all'interno di un contesto storico e territoriale (Meroni, 2005). Il design applicato al sistema alimentare è dunque un'attività che si prefigge di progettare la natura e le caratteristiche di possibili soluzioni industriali, nonché le qualità percettive e d'interazione del cibo, al fine di renderle appropriate, praticabili ed attraenti rispetto alla situazione d'uso e ai contesti di produzione e provenienza (Meroni, 2005).

2.3.6 Strategic design

In uno scenario mondiale nel quale i mercati sono attraversati da fenomeni di turbolenza, il successo delle imprese dipende dalla loro capacità di "darsi un progetto globale". Tanto più il comportamento dei consumatori diventa imprevedibile, tanto più la strategia d'impresa deve essere capace di innovare i prodotti, di combinarli con nuovi servizi, di comunicarne efficacemente il significato e di recepire i feedback del mercato e della società. La capacità reattiva e spesso anche proattiva costituisce una importante condizione per orientare velocemente la propria offerta e/o identificare nuovi bisogni del mercato e nuove opportunità di business.

¹² Meroni A., Design e Innovazione di sistema nel settore alimentare / Una ricerca progettuale, Edizioni POLI.design, Milano, 2001.

Il design strategico è un'attività di progettazione il cui oggetto è il sistema-prodotto, ovvero l'insieme integrato di prodotti, servizi e comunicazione con cui un'impresa si presenta sul mercato, si colloca nella società e, così facendo, dà forma alla propria strategia (Zurlo e altri, 2002).

Il design, nella sua accezione "strategica" è un'attività completa e continuativa capace di agire a tutti i livelli delle performance aziendali, focalizzando il proprio ruolo su quattro obiettivi:

- il posizionamento strategico di un'azienda o di una partnership;
- la riconfigurazione di mercato di un'azienda o di una partnership;
- la costruzione di una rete di partner sia dal lato della produzione (a monte) che dal lato del mercato di vendita (a valle);
- la previsione dell'orientamento strategico dell'impresa.

Brand communication design

L'universo della comunicazione è oggi pervaso da trasformazioni radicali. In questo scenario, i tradizionali profili professionali si stanno ridisegnando per far fronte ai mutamenti profondi dell'impresa, del mercato e dei consumi branding oriented.

Per rispondere a questa esigenza si sta sviluppando un profilo di designer con competenze spinte di brand management, in grado di affrontare con gli strumenti del design gli scenari del cambiamento e rispondere alle esigenze di coordinamento del pensiero strategico della marca, il cui cuore è rappresentato dalla brand equity.

Il brand communication designer è un esperto in grado di coordinare, realizzare e sovrintendere i processi comunicativi, affrontando i diversi ambiti del progetto di costruzione dell'identità di marca: dalla cultura generale alla conoscenza dei nuovi consumi, dal management alla competenza tecnologica, dalla gestione delle risorse e degli strumenti di progetto, nonché tutti gli aspetti strategici della comunicazione.

■ 2.4. I mondi associativi ovvero la parte emersa dell'iceberg

Ci si può chiedere a questo punto se vi è nei tradizionali mondi associativi un riferimento preciso al quadro appena presentato.

Il panorama delle associazioni appare variegato, ma tutto sommato ancora troppo poco rappresentativo della complessità del fenomeno del design contemporaneo e dello scenario delle nuove professioni del design. In generale gli appartenenti alle varie associazioni esprimono nell'insieme la parte visibile, riconosciuta e più celebrata di un iceberg che è invece in grande parte sommerso.

Le associazioni sono certamente realtà qualificate che raggruppano aggregati professionali, tutelando il "mestiere" e svolgendo allo stesso tempo un'importante azione di promozione della cultura del progetto. Ogni associazione identifica proprie categorie di associati, dai neo laureati ai soci professionisti ai soci onorari per attività svolta

negli anni. Negli ultimi anni esse hanno subito processi contraddittori, tanto di allargamento della base quanto di crisi di rappresentanza.

La parte più visibile dei professionisti del design è quella degli iscritti alle associazioni del progetto.

Storica associazione di riferimento è ADI – Associazione per il Disegno Industriale, che ha al proprio interno non solo progettisti, ma anche imprese e, più recentemente, molti altri soggetti che operano a vario titolo nel sistema del design.

Volendo tentare di ricondurre l'insieme delle succitate specializzazioni entro la mappa delle diverse associazioni è possibile disegnare con buona dose di approssimazione il seguente quadro.

Sono riferibili all'ambito del design di prodotto i progettisti appartenenti a:

- ADI – Associazione per il disegno industriale (soprattutto per quanto riguarda il suo Dipartimento Progettisti, storicamente coincidente con questa categoria, anche se oggi presenta un quadro più articolato ed evoluto).
- ASPRONADI - Associazione progettisti nautica da diporto.
- AIPI Promes - Associazione italiana progettisti industriali.
- ANFIA - Associazione nazionale fra industrie automobilistiche - (fanno parte dell'associazione non solo produttori ma anche progettisti, tenendo conto che in questo settore operano anche società contemporaneamente di progetto e di produzione).
- SIE – Società italiana di ergonomia.

Sono riferibili inoltre alla stessa area i progettisti appartenenti all'insieme delle associazioni che riuniscono il mondo del prodotto d'illuminazione:

- APIL – Associazione professionisti dell'illuminazione.
- AILD – Associazione italiana lighting design.
- AIDI – Associazione italiana di illuminazione.
- Lighting Accademy.

Nell'ambito della comunicazione visiva abbiamo i progettisti appartenenti a:

- AIAP - Associazione italiana progettazione per la comunicazione visiva.
- ADCI - Art directors.
- UNICOM - Unione nazionale imprese di comunicazione.
- ASSOCOMUNICAZIONE – Associazione delle imprese di comunicazione.
- FEDERPUBBLICITA'.
- TP – Associazione italiana professionisti pubblicitari.
- ADICOM – Associazione italiana pubblicitari e designer.

Nell'ambito dell'interior design abbiamo i progettisti appartenenti a:

- AIPI – Associazione italiana progettisti in architettura d'interni

Nell'ambito del fashion design i progettisti appartenenti a:

- Camera nazionale della moda italiana.

- ADOR – Associazione Designer Orafi.
- Club degli occhiali.

■ 2.5. La parte nascosta dell'iceberg

Quanti sono i professionisti del design? Vi è sicuramente una difficoltà nel fotografare l'universo delle professioni legate al design; non esiste ad esempio un albo professionale di riferimento, come accade segnatamente per ingegneri e architetti.

Non appare facile dire quanti siano i designer che operano in Italia; di essi si avverte la forte presenza, l'energia creativa, la numerosità, fattori questi difficili da quantificare.

Resta poi da dire che si tratta di una moltitudine composita. Quello italiano inoltre è sempre stato un territorio aperto, pronto ad accogliere designer provenienti da tutto il mondo, richiamati qui per la fertilità delle proposte e per la disponibilità del mondo imprenditoriale al dialogo delle idee e alla sperimentazione.

Per restituire una visione quantitativa ed identificare chi opera come designer, si è fatto ricorso, in una recente *ricerca sul sistema del design italiano*¹³, alla lettura combinata di differenti giacimenti di elenchi accreditati, disegnando una sorta di piramide della quale esiste una parte emersa ed una parte per così dire sotterranea, meno visibile e ben più numerosa.

La parte più visibile è quella degli iscritti alle associazioni del progetto.

Abitano il territorio nazionale numerosissimi soggetti che sotto varie denominazioni, sia in forma palese ed esplicita, che tacita e non dichiarata, operano da designer. L'osservazione del fenomeno e delle sue dinamiche è stata, nella succitata ricerca, duplice. Da una parte si è guardato alla parte visibile del fenomeno, rappresentata da quanti compaiono tra gli iscritti alle principali associazioni rappresentative del mondo del progetto. A tal proposito si sono considerati gli elenchi delle principali associazioni operanti a livello nazionale.

La parte emersa conta circa 5.500 professionisti operanti nei diversi campi di applicazione del design, quali il disegno industriale, il design della comunicazione, il design degli interni e il design della moda. Le regioni con una maggiore densità di presenze sono la Lombardia con 1800 designer e a seguire Campania, Emilia Romagna, Piemonte, Lazio e Veneto con una media tra i 400 e 500 professionisti. Le tre principali associazioni per il settore - ADI, AIAP e AIPI - assommano circa un terzo dei professionisti considerati. Circa il 15% dei professionisti inoltre è iscritto a più associazioni.

Se questa rappresenta la parte più visibile del fenomeno resta il mondo professionale che opera in maniera meno visibile, detenendo tuttavia stabili e duraturi sodalizi con il sistema produttivo, ma anche con il mondo della cultura e dell'editoria. Per rendere

13 La ricerca in questione è stata svolta da un gruppo di ricercatori del Dipartimento INDACO del Politecnico di Milano in occasione della realizzazione della Design Directory Italia che verrà editata nel 2008 in collaborazione con il Triennale Design Museum.

palese questo mondo nella succitata ricerca si sono considerati gli studi di settore¹⁴ realizzati dal Ministero delle Finanze. In questi studi vi sono molte categorie¹⁵ di operatori nell'area del design. In particolare i giacimenti di soggetti più interessanti ai fini della nostra analisi appartengono alle seguenti categorie:

- design e styling relativo a tessili, abbigliamento, calzature, gioielleria, mobili e altri beni personali o per la casa (codice 74.87.5);
- attività tecniche svolte da disegnatori (codice 74.20.C);
- studi di architettura (codice 74.20.E).

In totale sono stati riconosciuti circa 12.500¹⁶ studi o piccole società che si occupano di design operanti in Italia.

Da questa osservazione emerge in particolare il settore 74.87.5 - *design e styling relativo a tessili, abbigliamento, calzature, gioielleria, mobili e altri beni personali o per la casa* - che rappresenta più di altri il mondo del design comprendendo quasi 10.000 professionisti.

Tra gli elenchi più accreditati di professionisti la ricerca ha considerato la Guida pubblicata periodicamente dalla rivista Interni¹⁷ "*Interni Design Index*". Questa pubblicazione, nata in occasione del Salone del Mobile, evento fieristico internazionale tra i più importanti di Milano, è oggi uno dei più accreditati repertori di professionisti del mondo del design legati all'arredo. I dati fanno riferimento al censimento dei professionisti (agenzie e architetti)¹⁸ ottenuto tramite un processo di "auto candidatura" e di segnalazione di operatori che si occupano di design.

Altre fonti riconoscibili sono le guide, i portali, le mostre e gli eventi che raggruppano e propongono elenchi di professionisti. Oltre alla Guida Index della rivista Interni che conta circa 2.500 studi, vi sono portali nazionali e internazionali come *Design*

14 Gli studi di settore sono indagini svolte dal Ministero delle Entrate su gruppi di contribuenti appartenenti a specifiche categorie produttive ISTAT. Vengono realizzati attraverso questionari somministrati a tutta la popolazione di contribuenti appartenenti alla categoria censita. Consentono di fotografare la dimensione (economica, numerica ecc.) di una determinata categoria produttiva.

15 Nuova tabella di classificazione delle attività economiche utilizzata dai contribuenti negli atti e nelle dichiarazioni presentate all'Agenzia delle Entrate, approvata con Provvedimento del Direttore dell'Agenzia (G. U. n. 301 del 30/12/03) sulla base delle quali vengono effettuati gli "studi di settore".

16 Il dato è stato ottenuto su dati del Ministero delle Entrate secondo la categoria 74.87.5, una parte del codice 74.20.C (dal quale sono stati esclusi i cluster che si occupano di disegni tecnici per l'architettura) e i 3 cluster del 74.20.E di architetti che dichiarano come prima attività l'interior design, gli allestimenti e la progettazione di complementi d'arredo.

17 <http://www.internimagazine.it/specialemilano/>

18 A tal proposito per valutare la congruità dei professionisti segnalati dalla Guida di Interni in particolare relativamente agli Architetti (880) si è preso come metro di paragone uno studio realizzato dall'Ordine degli Architetti di Milano (<http://www.ordinearchitetti.mi.it/news/doc/ipsos/report.pdf>) il quale riporta che su 11.438 casi il 12% degli architetti svolge attività di disegno industriale (un totale di circa 1500 professionisti).

Boom, *CORE77*, *italiandesign360.com*, etc. che contano una media che va dai 100 agli 800 iscritti a candidatura volontaria e in ultimo mostre e ricerche che evidenziano il fenomeno della professione come *The New Italian Design*, mostra in Triennale che fotografa una selezione di giovani designer under 35, oppure *Design Roma +*, mostra sul sistema del design nel Lazio.

■ 2.6. Il nesso tra formazione e professione

Quante e quali scuole di design ci sono oggi in Italia ?

L'offerta formativa attuale è molto articolata e composta da oltre 150 scuole concentrate prevalentemente nel nord e nel centro Italia.

Le Università, le Accademie (Accademie di Belle Arti e Accademie di Belle Arti legalmente riconosciute) e gli ISIA (Istituto Superiore per le Industrie Artistiche) rappresentano la parte istituzionale prioritariamente attiva delle scuole, riconosciute e censite dal MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca), ma al di fuori del "circuito dei corsi ufficiali" si affiancano una serie di note scuole di design di natura privata di tipo post diploma e post universitario.

L'offerta poi si completa con una miriade di altri istituti, che offrono una formazione post diploma o una formazione professionale, inserendosi in questo caso nel solco delle arti applicate e decorative che costituisce pur sempre una delle tradizioni distintive del nostro territorio; di qui il rigoglioso fiorire di istituti artistici industriali, istituti d'arte, istituti professionali per l'industria e l'artigianato.

Sono state censite oltre 150 scuole che hanno a che fare con la formazione in design, tra cui 17 Università, 44 Accademie, di cui 20 Accademie di Belle Arti e 24 Accademie di Belle Arti legalmente riconosciute, 4 ISIA, 60 scuole post secondarie e 29 istituti professionali.

La stragrande maggioranza delle scuole ha sede nel Nord Italia e in particolare nell'area milanese, a testimonianza anche dalle origini storiche di tale sistema che si colloca, per quanto riguarda l'Università, dentro il Politecnico di Milano e in particolare dentro la sua storica Facoltà di Architettura e in una serie di Istituti privati che hanno nel tempo alimentato l'offerta di studi post diploma e post universitari. Domus Academy, Istituto Europeo del Design, Scuola Politecnica del Design, sono esempi di un ricco sistema formativo che, fuori dalle mura universitarie, ha saputo disegnare l'identità del disegno industriale italiano inseguendo le tematiche più innovative che la pratica del progetto incontra nel mondo professionale e produttivo.

Nel Politecnico di Milano nasce nel 1993 il primo Corso di Laurea in Disegno Industriale, dove nel 2000 nasce la prima Facoltà del Design, erede di quella cultura politecnica che coniuga il sapere tecnico scientifico a quello umanistico. Nei due anni successivi, dal 1995, viene istituito anche il corso di laurea in "industrial design" allo IUAV di Venezia, nel 2000 vengono istituiti anche all'Università di Roma, di Genova, al Politecnico di Torino e a seguire tutti gli altri. L'ultimo corso di Laurea in Disegno

Industriale, recentemente avviato, è stato all'Università degli Studi di Sassari ad Alghero che ha preso avvio nell'anno accademico 2007/08.

Quattro sono le Università che hanno ormai una Facoltà del Design (Politecnico di Milano, IUAV di Venezia, Libera Università di Bolzano e, più recentemente, l'Università La Sapienza di Roma), mentre tutte le altre hanno attivo almeno un corso di laurea in Design, ma all'interno di una Facoltà di Architettura o Ingegneria.

Le Università inoltre offrono corsi di dottorato della durata triennale e scuole di specializzazione. Esse sono caratterizzate da un forte carattere di relazione con il mondo produttivo e con il mondo delle professioni, testimoniato sia dall'elevato numero di esperienze di stage che gli studenti compiono nelle imprese o presso studi professionali (nel percorso formativo universitario tali esperienze sono obbligatorie), sia dal forte coinvolgimento del mondo produttivo medesimo nei progetti formativi. L'intreccio è testimoniato da un amplissimo sistema di scambi reciproci che si esplica in un numero assai elevato di concorsi, workshop, progetti comuni.

Negli ultimi dieci anni è cresciuta anche l'offerta di master universitari di primo e secondo livello, e anche di corsi di alta formazione; nel complesso si tratta di un'offerta assai ampia che va da corsi di natura generalista ad altri di natura specialistica, che vogliono rispondere sempre più alle richieste mirate del mercato e del sistema impresa.

Anche le Accademie hanno completato il loro processo di trasformazione in istituti di livello universitario. Le Accademie fanno parte del Sistema di Alta Formazione Artistica e Musicale (AFAM), parte del comparto universitario italiano che fa capo al MIUR - Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. La riforma che ha investito le istituzioni accademiche ha sancito la parità tra diploma accademico e laurea universitaria e ha consentito alle accademie di attivare percorsi formativi nuovi con più autonomia a differenza di prima che era consentito solo in via sperimentale.

Esse si configurano quali "sedi primarie di alta formazione, di specializzazione e di ricerca nel settore artistico e musicale" che "svolgono correlate attività di produzione". Quindi, accanto alla formazione di base, la sperimentazione, la ricerca e le correlate attività di produzione costituiscono una profonda innovazione dell'offerta formativa di queste istituzioni, al pari delle istituzioni del sistema universitario.

I nuovi orientamenti introdotti che rientrano nel sfera del design sono:

- *Orientamento Grafica*. I corsi di questo settore formativo hanno l'obiettivo di formare artisti e professionalità qualificate che, tenendo conto del pluralismo dei linguaggi e delle innovazioni nelle tecniche che caratterizzano la contemporaneità, siano in grado di sviluppare la propria ricerca individuale tanto nell'ambito della grafica e del disegno, legati alle tecniche della tradizione, quanto nella elaborazione e nella sperimentazione della grafica multimediale, nella conservazione e nella catalogazione della stampa d'arte.
- *Orientamento Progettazione Artistica per l'Impresa*. Tale area ha l'obiettivo di formare professionalità qualificate artistiche e tecniche, che tenendo conto sia della tradizione delle arti applicate che della cultura del disegno industriale e delle applica-

zioni al design delle nuove tecnologie sappiano inserirsi nel mondo della produzione di impresa, con piena consapevolezza intellettuale ed adeguati strumenti operativi.

- *Orientamento in Design*. Quest'ultimo orientamento è sostenuto dagli ISIA e ha l'obiettivo di preparare, nell'ambito del design del prodotto e della comunicazione, progettisti con una elevata qualità professionale. I corsi assicurano l'acquisizione di strumenti, conoscenze e competenze, per svolgere l'attività professionale:
 - di designer, finalizzata alla progettazione e alla verifica di fattibilità dei prodotti industriali e della loro comunicazione;
 - di graphic designer e di comunicatore visivo, finalizzata alla progettazione e realizzazione di sistemi grafici di comunicazione integrata.

Anche gli storici Istituti Superiori per le Industrie Artistiche - ISIA fanno parte di AFAM (Alta Formazione Artistica e Musicale). Sono istituzioni statali che propongono corsi a livello universitario strutturati sulla modalità 3+2, sono a numero chiuso e sono presenti in 4 città: Roma, Firenze, Faenza e Urbino. Gli ISIA si caratterizzano dal numero limitato e selezionato di studenti ammessi, da 25 a 50 all'anno a seconda dell'istituto. I diplomati annuali sono mediamente 30 per il primo livello e 15 per il secondo, per ognuno degli istituti.

Vi sono infine le scuole e gli istituti privati che propongono una vastissima offerta di questi prodotti formativi. Sono soprattutto scuole come Domus Academy, IED - Istituto Europeo di Design, Istituto Marangoni, Polimoda, e altre che fondano la loro proposta formativa su corsi post diploma o post laurea, oltre che su una miriade di corsi di specializzazione.

Accanto al sistema formativo universitario/accademico si affiancano, come accennato già in precedenza, una miriade di scuole e istituti post secondari di natura privata che propongono un'offerta formativa molto variegata a livello di corsi annuali o triennali, master 1° o 2° livello o non legalmente riconosciuti dal sistema formativo universitario italiano, corsi brevi (nell'ordine di 4-10 settimane, per esempio le summer session, corsi di specializzazione intensivi tipo workshop o seminari di lavoro della durata di 1 o 3 settimane). Le prime scuole private che offrono una formazione nei vari ambiti del design nascono all'inizio degli anni Settanta e ora se ne contano circa 60 tra secondarie¹⁹ e post diploma e circa 30 istituti professionali.

Quanti sono gli studenti? Nelle Università negli ultimi anni il trend delle iscrizioni ai corsi di laurea è in crescita e possiamo dire che nell'anno 2005/2006 si sono immatricolati 2500 studenti e hanno frequentato 8500 studenti.

Le principali scuole prese a campione hanno per l'anno 2004/2005 ospitato i seguenti frequentanti: IED accoglie ogni anno 3500 iscritti, Domus Academy 250, la

¹⁹ Le scuole post secondarie e gli istituti professionali sono stati censiti nella ricerca citata attraverso fonti riconoscibili, ma non ufficiali (come è stato fatto invece per le Accademie e Università attraverso il portale MIUR). Le fonti sono i principali portali web aggreganti tutte le scuole italiane, filtrando i contenuti con le parole chiave: design, comunicazione, moda, interni, e attraverso i siti web delle principali scuole.

Scuola Politecnica di Design 200, Polimoda 350, Istituto Arte Applicata e Design a Torino 250, Istituto Marangoni 1200, Istituto Quasar Roma 400²⁰.

Nelle scuole private esiste inoltre la maggior parte di studenti stranieri che frequentano annualmente i corsi. In media nelle scuole private troviamo il 60/70% di frequentanti stranieri. Si tratta di un dato assai significativo a cui occorre sommare il numero di coloro che frequentano le accademie e le università e tutti coloro che visitano periodicamente il nostro Paese per compiere esperienze di "formazione" sul design, al di fuori del circuito dei corsi ufficiali, partecipando in varie forme alla ricca offerta di eventi, manifestazioni, opportunità di incontro, dialogo e scambio che le città offrono, in un continuo rimando tra dimensione culturale e dimensione produttiva del design.

Inoltre, le Università propongono anche per gli studenti italiani scambi culturali con le principali università di design estere con il progetto Erasmus/Socrates che ha l'obiettivo di promuovere la mobilità studentesca attraverso servizi di informazione, condivisione delle esperienze e piccoli finanziamenti economici sotto forma di borse di studio. Inoltre alcune Università come il Politecnico di Milano insieme a sei delle più importanti Istituzioni europee di design propone il progetto MEDes che ha l'obiettivo di offrire a pochi studenti selezionati l'opportunità di trascorrere due anni di studio all'estero in un ambiente internazionale e soprattutto europeo.

Riassumendo si può constatare che l'offerta formativa di design nel nostro Paese è molto variegata ed è difficile tener monitorato il fenomeno in quanto ogni anno si moltiplicano le occasioni di studio sia per gli studenti italiani sia esteri e accanto al circuito "ufficiale" accademico e universitario proliferano scuole e istituti che offrono formazione post secondaria a vari livelli.

Ritornando al dato iniziale sul numero di studenti che conseguono un titolo di studio in materia (tra gli anni 1990 e 2005 si sono diplomati e laureati quasi 25.000 professionisti del design nelle principali scuole conosciute), questo è un dato significativo per il fenomeno, ma sicuramente parziale, perché a questi bisogna aggiungere tutti quegli studenti/professionisti che frequentano scuole minori, corsi di specializzazione in continuo cambiamento che è difficile mappare e tener monitorato nel tempo.

■ 2.7. I modi di operare tra generalismo e specializzazione

La struttura del sistema del design esprime una moltitudine di professionisti, alcuni dei quali operano in precisi ambiti di specializzazione, mentre molti dichiarano di operare a cavallo degli ambiti sopraindicati. Più che di grandi strutture di progetto si può parlare di reti di progetto, fatte di piccoli studi professionali che si occupano di parti del processo progettuale e che operano in collaborazione con altri studi. La dimensione

²⁰ I dati sono stati reperiti tramite contatto diretto con le scuole, tramite la pubblicazione Design In-Formazione – Rapporto sulla formazione del design in Italia, di Dalia Gallico, Ed. Franco Angeli, Milano 2007 e l'articolo Corsi di Design a Confronto di Rita D'Attore e Elena Formia in Il Giornale dell'Architettura, n. 34 Novembre 2005.

degli studi è mediamente di tre, quattro persone; i progetti sono spesso gestiti insieme a collaboratori esterni che arricchiscono le potenzialità operative dello studio.

La capacità di creare catene di progetto, aggregando risorse e competenze di volta in volta adatte alle esigenze del committente, si rileva nel complesso uno degli aspetti più interessanti del modo di operare del design italiano.

Il sistema delle professioni presente nel nostro paese opera da tempo sul piano internazionale, lavorando sia per aziende di altri paesi, sia per imprese italiane, accompagnate sui nuovi mercati. Molti giovani talenti stranieri poi, come detto in precedenza, giungono da noi. Il risultato di tale intreccio è un fecondo dialogo che produce forme avanzate di innovazione continua sia nel mondo dei prodotti che in quello delle idee. Non solo le imprese sono i catalizzatori di tali proficui scambi, ma anche parimenti le scuole, le fiere, l'editoria, le istituzioni culturali e tutti i nuovi luoghi dell'aggregazione sparsi nel territorio urbano e metropolitano.

Caratteristico è anche il rapporto con le imprese. Nella maggioranza dei casi vige un apporto di consulenza esterno; talvolta esso si manifesta in sodalizi stabili che proseguono nel tempo e generano una sorta di identificazione dell'azienda con il designer e viceversa; altre volte il rapporto è con una pluralità di progettisti, così da generare un continuo processo di fecondazione della capacità propositiva e innovativa dell'impresa.

Ma l'impresa non dialoga solo con professionisti esterni. Nelle imprese, e segnatamente negli uffici tecnici, nelle aree di ricerca e sviluppo, ma anche presso le reti di fornitori esiste un importante patrimonio di operatori del progetto che occupa ruoli differenti nel processo di creazione dei prodotti; dalla generazione delle idee all'art direction, dallo scouting tecnologico e sui materiali alla soluzione dei problemi di fattibilità tecnico produttiva, fino alla comunicazione dei prodotti e dell'impresa.

Una recente indagine svolta da Design Focus su un campione significativo di imprese lombarde legate al design afferma che il 68% delle imprese intervistate utilizza risorse di design e che di queste il 43% utilizza designer esterni e il 29% utilizza designer interni.

Un'ulteriore connotazione distintiva riguarda l'esistenza di forme di organizzazione del progetto, riconoscibili in termini di "filiera", delle quali il designer è parte, non di rado nel ruolo di "regista". Accenniamo qui a due differenti tipologie di reti.

Il processo di design chiama in causa una serie di competenze complementari che vengono offerte da attori di supporto al progetto stesso. Si tratta di attività tecniche collocabili all'interno dell'area dei servizi di supporto al processo progettuale, legati all'uso delle tecnologie, alla fattibilità tecnica dei prodotti e alla loro dimensione prettamente produttiva. Artigiani, modellisti, esecutori di prototipi, stampisti, specialisti in determinate lavorazioni tecnologiche, contribuiscono spesso in maniera decisiva al buon esito di un processo di design, a generare soluzioni vincenti. Il miglior designer - ed è caratteristica precipua del sistema milanese e lombardo - dialoga abitualmente con questi importanti attori dell'innovazione territoriale.

Secondo un'altra modalità il designer entra abitualmente in dialogo con quanti collaborano ai processi di valorizzazione del prodotto e alla sua messa in scena ovvero con altre professionalità. Operano qui a fianco dei designer coloro che si occupano di promozione, comunicazione ed eventi, le agenzie di pubblicità e di pubbliche relazioni, i fotografi e molti altri profili di creativi.

Tali "filiera della creatività" esprimono nel loro insieme la capacità del territorio di presentarsi come luogo privilegiato della cultura del design.

Capitolo 3

Evoluzione del concetto
di design

3.1. Ampiezza e valore del design

La natura, il ruolo e gli ambiti in cui si colloca la disciplina del design e la professione del designer hanno trovato nel corso del tempo più di una rappresentazione sul piano concettuale e definitorio. Tra le definizioni più accreditate si riporta quella dell'ICSID International Council of Societies of Industrial Design, e ufficialmente riconosciuta a livello internazionale. Per questa Istituzione *"Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life cycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanisation of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange"*¹.

Su questo piano un contributo è venuto anche, a livello nazionale, dall'ADI - Associazione per il Disegno Industriale che ha contestualizzato il fenomeno alla luce delle specificità storiche, culturali e industriali nel nostro Paese. Per l'ADI *"il design è la progettazione culturalmente consapevole, l'interfaccia tra la domanda individuale e collettiva della società e l'offerta dei produttori. Interviene nella progettazione di prodotti, servizi, comunicazione visiva, imballaggio, architettura d'interni, e nella progettazione ambientale. Il design è un sistema che mette in rapporto la produzione con gli utenti occupandosi di ricerca, di innovazione e di ingegnerizzazione, per dare funzionalità, valore sociale, significato culturale ai beni e ai servizi distribuiti sul mercato"*².

1 <http://www.icsid.org>. ICSID è l'organismo internazionale che rappresenta tutte le associazioni nazionali del design esistenti a livello mondiale. La definizione attuale deriva dalla quella formulata da Tomas Maldonado e contenuta nel testo Disegno industriale: un riesame. (1991).

2 <http://www.adi-design.org> (ADI è socio fondatore dell'ICSID)

In entrambi i contributi definitivi, due elementi comuni ricorrono nell'inquadrare la natura e il ruolo del design nel contesto contemporaneo:

- il design è un processo che ha come obiettivo principale quello di produrre innovazione;
- il design è un fattore chiave per l'innovazione dei sistemi socio-economici;
- l'utente finale (user) agisce come elemento chiave nella definizione delle caratteristiche dei prodotti e dei servizi.

La disciplina del design, oltre alla sua accezione più comune associata alla progettazione dei prodotti industriali (industrial design), può essere interpretata anche come un processo organizzato che ha come obiettivo finale quello di creare innovazione.

L'azione di design si concentra non solo sul prodotto, ma si estende all'intero processo di innovazione che ha portato alla progettazione di quel prodotto includendo le risorse e gli attori che hanno partecipato al processo. Come tale, il design emerge nella società contemporanea come processo conoscitivo prima ancora che come strumento di intervento per l'innovazione.

Il contributo del design può essere perciò finalizzato alla generazione di nuovi prodotti-servizi, rispondenti a nuovi e peculiari modelli di uso e/o stili di vita, che vengono materialmente realizzati attraverso l'uso di tecnologie di fabbricazione appropriate³. Il designer, quale portatore di qualità ed interprete della prospettiva dell'impresa e dell'utente, assume in questo contesto un ruolo fondamentale come professione abilitante dei processi d'innovazione sociale, tecnologica, economica e culturale della società contemporanea.

Il design, inteso come disciplina, è stato tradizionalmente interpretato sia come una competenza specifica (attribuzione di struttura, forma e caratteristiche agli artefatti che ci circondano), che come un processo capace di mediare tra le varie componenti intangibili dei prodotti, ovvero i fattori relativi all'uso, alla fruizione e al consumo individuale e sociale del prodotto (fattori funzionali, simbolici o culturali) con fattori associati alla produzione (tecnico-economici, tecnico-costruttivi, tecnico-sistemici, tecnico-produttivi, tecnico-distributivi).

■ 3.2. Innovazione guidata dal design

Si parla, così, di innovazione guidata dal design (o innovazione design driven). Il design rappresenta l'elemento cardine nella definizione di una strategia d'innovazione in quanto agisce da connettore e mediatore tra le esigenze sociali/contextuali dell'utente/consumatore e quelle tecnico/produttive ed economiche delle imprese di produzione/

³ Si veda in proposito, Bertola P., Manzini E. (a cura di), Design Multiverso. Appunti di fenomenologia del design, Ed. Polidesign, Milano, 2005

erogazione. Con la sua azione contribuisce ad alimentare quelle competenze del “saper fare” utili al rinnovamento e allo sviluppo di una cultura materiale ed industriale.

L’innovazione design driven o a forte contenuto di design si realizza, quindi, quando si è in presenza di un’innovazione non solo funzionale/prestazionale, ma anche, e soprattutto, di significato⁴. Il design non si limita dunque alla sola progettazione del prodotto inteso come risultato di un’innovazione, ma si configura come un motore dell’intero processo di innovazione che coinvolge diversi attori e risorse e funge da elemento trainante per favorire cambiamenti sul piano dei significati, dei linguaggi, dei valori e dell’identità del prodotto. In definitiva, il processo coinvolge l’impresa nella sua interezza.

In sintesi, il risultato di un’innovazione design driven è un sistema-prodotto, ovvero un sistema articolato che include non solo l’artefatto fisico, ma anche gli altri elementi dell’offerta che sempre più spesso costituiscono parte integrante del prodotto, i servizi e la comunicazione (Mauri, 1996).

In un contesto economico produttivo sempre più orientato all’osservazione e all’intercettazione delle dinamiche di mercato, il design, anziché operare con una logica emulativa rispetto alla concorrenza, propone un approccio metodologico basato sull’osservazione dell’utente come soggetto principale per la definizione di nuovi prodotti e servizi, basati su bisogni e aspettative espresse o nascoste.

Tale approccio si rifà alla teoria dello user-centered-design, che definisce come buone pratiche di progettazione di prodotti e servizi quelle originate da una corretta comprensione dei bisogni delle persone che dovranno utilizzarli. A tale proposito il designer deve possedere competenze e metodologie adatte ad una corretta osservazione dell’utente e ad un suo coinvolgimento (diretto e/o indiretto, attivo e/o passivo) nell’intero processo di sviluppo di beni e servizi (Design Council).

Questo concetto e questa visione pongono l’accento su un’altro aspetto legato al ruolo attivo dell’utente, quello cioè di “progettare l’esperienza”.

Il design dell’esperienza non è una disciplina, non corrisponde infatti ad alcuna professionalità specifica, ma è piuttosto un approccio all’attività di design che ha come obiettivo quello di rovesciare il punto di vista del progettista a volte ancorato a ideali estetici, funzionali e commerciali per assumere quello dell’utente⁵.

L’esperienza dell’utente diventa il terreno su cui design e impresa convergono per progettare il nuovo differenziale competitivo.

Parlare di sistema del design italiano significa quindi, in definitiva, riconoscere come la presenza diffusa di attività, competenze, azioni, prodotti legati al design

4 Verganti R. Innovation through design in Harvard Business Review, vol. 84 n° 12, L’azienda guidata dall’innovazione, 2006

5 Ceppi G. in Bertola P. Manzini E. (a cura di) Design Multiverso. Edizioni POLI.design, Milano 2004. Ceppi afferma anche che l’experience design richiede una convergenza tra diverse aree disciplinari per avere differenti prospettive con cui considerare tutti gli aspetti che influenzano il rapporto tra il brand/business e l’esperienza che l’utente finale compie quando entra in contatto con l’impresa: dal prodotto, al packaging, dallo spazio vendita e il suo allestimento all’abbigliamento e all’atteggiamento dei commessi.

all'interno del sistema economico italiano costituisce una dimensione assolutamente essenziale per impostare una strategia di miglioramento economico e sociale basata su un concetto di sviluppo avanzato che ha il suo punto di forza nella capacità di aggiungere valore economico, sociale e culturale al sistema degli artefatti, dei servizi, degli strumenti, ovvero a tutto quanto concerne il sistema-prodotto⁶.

3.3. Agli inizi del design italiano

Circa quarant'anni fa, Vico Magistretti insegnava a Londra in una grande accademia di industrial design, quando nel nostro Paese non esistevano ancora scuole di questa disciplina. E – raccontava divertito Magistretti – una volta una studentessa gli chiese: “Perché non esiste uno stile inglese del design, mentre qui le scuole abbondano, anche di elevato livello, e da voi in Italia non ci sono scuole ma esiste il grande design italiano?”. E Magistretti rispose: “Perché noi abbiamo studiato al liceo classico”.

Non era un paradosso né tanto meno una battuta spiritosa. Vico Magistretti intendeva dire, e aveva ragione, che il design italiano affondava le sue radici nella cultura italiana fin dal Rinascimento. Cioè nella tradizione dei geniali architetti e, più in generale, nella cultura umanistica che accomunava architetti, pittori e letterati, con una considerazione dell'uomo che si estendeva a tutti gli aspetti della vita, dall'artigianato alle città ideali, eredi della meravigliosa urbanistica medievale.

Non è stato un caso che i primi designer italiani fossero tutti architetti. È vero che altri Paesi, segnatamente l'Inghilterra e la Germania, avevano preso coscienza prima degli altri, fin dall'Ottocento, della necessità di trasferire la bellezza dei prodotti dall'artigianato all'industria; ma dal 1950 circa in poi, una grande società, l'Olivetti, e molti architetti italiani avevano dato vita ad un'eccezionale attività di progetto tanto nel graphic design quanto nell'industrial design. Il design italiano nasceva negli studi degli architetti: fra questi e alcune aziende loro clienti, veramente all'avanguardia, si sviluppò una tale inventiva e qualità della progettazione da fare di Milano, già dagli anni Settanta, una vera seppur empirica capitale del design: già allora, come ricorda Gillo Dorfles, venivano a lavorare negli studi italiani designer e architetti da ogni parte del mondo.

Questo è stato il vero paradosso del design italiano, che ebbe successo in tutto il mondo fra il 1955 e il 1980 circa, senza che nel nostro Paese vi fosse una scuola dal respiro internazionale. Allora, nelle Università italiane non c'erano corsi di laurea in design e tanto meno facoltà specifiche, e la stessa Domus Academy nacque appena nel 1982 con il primo corso effettuato nell'anno successivo. Faceva eccezione, come luogo di sperimentazione progettuale, l'Olivetti, allora all'avanguardia nella corporate image e nell'applicazione del design di alta qualità: il caso della macchina da scrivere Lexicon 80 di Marcello Nizzoli, subito esposta al Modern Art Museum di New York, e poi degli altri

⁶ Per sistema-prodotto si intende l'insieme di prodotto, comunicazione, servizio che caratterizza l'offerta di un'impresa

prodotti, è significativo del livello raggiunto e anche del riconoscimento internazionale. Poi seguiranno l'elegante Lettera 22, anch'essa di Nizzoli, che ottenne il Compasso d'oro nel 1954, dalla quale derivò la Lettera 32 progettata dall'ing. Menicanti; molto più tardi, nel 1969, Ettore Sottsass jr. inventa Valentina, la nuova portatile "trasgressiva", non più carrozzata in alluminio, ma rivestita del rosso-arancio lucido di una plastica ABS, con le manopole dei nastri di scrittura in giallo ("due occhi gialli birichini", la definirà Giovanni De Witt nella mostra "rosso, rosso Valentine" del 1999).

Ma ci furono altre aziende pioniere nell'adottare i progetti dei designer italiani: la Fiat Auto, con i designer torinesi Pinin Farina e Giovanni Bertone; e, nell'ambito milanese, Kartell, Driade, De Padova, Cassina.

Naturalmente, non ignoriamo che a Milano qualche scuola era già all'opera. Nel 1953 era nata la scuola di design dell'Umanitaria, antica istituzione milanese, ma questa scuola, specialmente per merito di Albe Steiner, raggiunse un alto livello specialistico nel campo della grafica. L'anno dopo, Nino Di Salvatore fondò la Scuola Politecnica di Design, cui contribuirono Bruno Munari, Max Huber e, molto dopo, anche Isao Hosoe e Narciso Silvestrini. Infine, nel 1966, Francesco Morelli fondò l'Istituto Europeo di Design, proponendo, come scrive Michele Capuano, "corsi di formazione alle nuove professioni di allora con un taglio molto pragmatico, con un'evidente e dichiarata vocazione al fare". Ma è bene sottolinearlo ancora una volta, nessuna di queste scuole aveva un respiro internazionale e universitario o post-universitario. Soltanto diversi anni dopo, sorsero le scuole ISIA e nel 1997 la Facoltà di Design del Politecnico di Milano, poi quelle di altri Politecnici.

Il movimento "radical"

È però interessante notare che, nel fiorire di tanti architetti-designer e anche nella geniale attività di Nizzoli e di altri collaboratori dell'Olivetti, mancava un'elaborazione teorica del concetto di design e, nella pratica, era prevalente la ricerca estetica sul prodotto. Il primo teorico italiano del design è stato Ettore Sottsass, ispiratore del movimento "radical", sviluppatosi a Firenze fra il 1966 e il 1974. Il movimento "radical" si opponeva alla Scuola di Ulm (1955 - 1968) e al concetto razionalista del futuro identificato con la tecnologia avanzata. Sottsass sosteneva invece che la tecnologia e l'industrialismo non realizzano l'ordine razionale, ma - al contrario - aumentano la complessità dell'ambiente e dei linguaggi. Era una visione anticipatrice, che nei nostri anni si sarebbe rivelata giustissima.

Alle teorie di Sottsass diede poi un contributo eccezionale un giovane architetto, Andrea Branzi, che si unì al movimento nel 1968, proprio mentre la Scuola di Ulm doveva chiudersi. Al principio degli anni Settanta, Sottsass e Branzi si trasferirono a Milano, dove il primo fondò il gruppo Memphis, mentre Alessandro Guerriero dava vita ad un altro gruppo, Alchimia. I due gruppi avevano in comune sia i concetti "radical" sia la rivalutazione delle tecniche artigiane. Andrea Branzi lavorò con ambedue i gruppi e fu fra i primi, forse il primo in assoluto, a rifiutare la semplice estetica del prodotto,

per preoccuparsi dell'inserimento dei prodotti nell'ambiente; e contemporaneamente studiava le arti primitive.

Nel 1972 i designer italiani parteciparono alla mostra Italy "the New Domestic Landscape", organizzata a New York: c'erano i razionalisti Sottsass e Branzi e anche i maestri tradizionali, tra i quali ricordiamo Gae Aulenti, Achille Castiglioni, Vico Magistretti, Marco Zanus. Poi Branzi, che si stava affermando come il maggior teorico del radicalismo, pubblicò "La casa calda", un libro sull'arte come procedimento non soltanto estetico ma anche tecnologico. E quando nel 1986 sorse a Milano il movimento post-futurista del Bolidismo, fondato tardivamente sul concetto di velocità, i "radical" si opposero, intuendo che in quegli anni la velocità consisteva nella comunicazione: ed ebbero nuovamente ragione, tanto che poco tempo dopo fu inventata e si diffuse la rete informatica.

Negli anni Ottanta l'altro teorico del design italiano era Ezio Manzini, architetto e ingegnere, studioso dei rapporti fra i prodotti e le tecnologie e che, come Branzi, si poneva il problema dei rapporti fra i prodotti e l'ambiente. Branzi e Manzini venivano da culture ed esperienze diverse, ma erano accomunati dalla tensione per la ricerca: "La vera novità era la ricerca – disse poi Manzini – lo spirito di provare continuamente, per andare avanti". È da ricordare che, anni dopo, proprio Manzini e Branzi andarono a costituire la prima Facoltà del design al Politecnico di Milano.

La necessità di un design "flessibile"

Che cosa si voleva significare con quell' "andare avanti"? Molti anni dopo, Antonio Petrillo riassunse molto bene lo spirito delle discussioni che i due teorici facevano al principio degli anni Ottanta, anche coltivando l'idea di una nuova scuola che Maria Grazia Mazzocchi e Pierre Restany andavano progettando. Emergeva una serie di nuovi concetti:

- agli inizi del Novecento, con la trasformazione industriale del mondo, il design si era dato il compito di trasferire ai prodotti di serie le qualità estetiche che erano state tipiche della produzione artigianale: perciò il Bauhaus aveva elaborato il connubio fra arte e macchina;
- dopo la seconda guerra mondiale, la produzione e la società erano diventate produzione di massa e società di massa: la Scuola di Ulm aveva sviluppato una cultura del progetto come estetica seriale;
- al principio degli anni Ottanta, si stava delineando il frammentarsi dei mercati di consumo: non si stava ancora parlando dei mercati di nicchia, ma certamente la produzione e i consumi si stavano diversificando, secondo criteri che non erano più soltanto economici. Anche gli studiosi dello sviluppo sociale e gli istituti per le ricerche di mercato non dividevano più i consumatori secondo i tradizionali standard di reddito (classi alte, medio alte, medie, medio basse e proletarie), ma elaboravano i nuovi criteri degli stili di vita, cui contribuivano i fattori più diversi. Anche il design si sarebbe dovuto adeguare alle nuove dinamiche e alle molte frammentazioni della società e della produzione.

Pure il mondo del lavoro cominciava a trasformarsi. Non a caso Andrea Branzi e il suo allievo Marco Susani avevano parlato spesso di un "lavorare diffuso" come una nuova condizione dell'attività produttiva, e Michele De Lucchi, che oltre a disegnare la luce, era designer sia di personal computer sia di arredi per gli uffici, aveva introdotto il concetto di "nomad office" o di "virtual office", anch'egli con un'intuizione preveggenze. E intanto il giapponese Isao Hosoe si rifaceva alla visione di Lewis Mumford: l'efficienza, l'ordine, la razionalità dei processi, il controllo, la trasparenza dell'informazione erano diventate non soltanto le condizioni necessarie allo sviluppo del lavoro, ma costituivano ormai la stessa visione della società nuova.

Con venti o venticinque anni d'anticipo rispetto alla consapevolezza emersa a livello della cultura di massa dopo il 2005, soprattutto per le preoccupazioni che si sono diffuse sull'avvenire del pianeta a causa dello spreco delle risorse, negli anni Ottanta Ampelio Bucci e Francesco Morace sostenevano già che l'età del consumo stava per esaurirsi. I loro concetti furono ripresi in una tavola rotonda organizzata da Ezio Manzini fra sociologi e designer sul tema "La Saturazione". Manzini vi sostenne che stavamo assistendo al passaggio dalla società delle merci alla società dei servizi e che il design non avrebbe più dovuto preoccuparsi della "merce estetica" (come l'aveva definita Paolo Deganello), ma avrebbe dovuto diventare l'energia progettuale al servizio dell'ambiente e della vita associata.

Lo stesso Manzini fu chiamato dalla Montedison, nell'ambito del suo "Progetto Cultura", a partecipare al gruppo di lavoro incaricato di esaminare il mondo della plastica; Manzini ne ricavò un libro, *La Materia dell'Invenzione*, che nel 1985 vinse il Compasso d'Oro.

Nasce Domus Academy

Intanto, fra il 1982 e il 1983, era nata Domus Academy, la scuola internazionale di design industriale e della moda, una scuola destinata a diventare in pochi anni un punto di riferimento per il design di tutto il mondo, come erano stati il Bauhaus e la Scuola di Ulm. In una serie di riunioni alle quali partecipavano Andrea Branzi, Ettore Sottsass, Ezio Manzini, Mario Bellini, Clino Castelli, Antonio Petrillo, si posero le basi dell'ideologia e della didattica della Scuola. E ciò avvenne soprattutto per merito della dialettica fra Branzi e Manzini e delle acute analisi del primo. Andrea Branzi convinse infatti i futuri docenti della scuola che essi non avrebbero dovuto insegnare ma soltanto guidare, che gli studenti non avrebbero dovuto essere considerati allievi ma colleghi con i quali intraprendere progetti comuni.

Al contrario delle scuole che l'hanno preceduta (Bauhaus e Ulm, n.d.A.), Domus Academy nasce con la consapevolezza della centralità del design italiano e con l'ambizione d'insegnare la via italiana alla creatività industriale. E ci riesce così bene, a insegnare la via italiana, che il 90% dei suoi studenti, ogni anno, viene a Milano da ogni parte del mondo, proprio per carpire i segreti del successo del design italiano.

Il design dei materiali e dell'ambiente

Una svolta nella funzione della scuola si ebbe dal 1990 quando Antonio Petrillo come direttore del Centro Ricerche, con Giulio Ceppi coordinatore, riprendendo la collaborazione con la Montedison che era stata di Manzini, avviò con la Montedison uno studio fondamentale sulle plastiche. Un tempo la plastica si poteva riciclare soltanto famiglia per famiglia, come i minerali. La collaborazione fra i Centri Ricerca della Montedison e della Domus Academy arrivò al risultato di trattare le plastiche in modo tale che i prodotti delle loro fusioni potessero essere mescolati in un impasto, poi liquefatto e ridotto in granuli: era la Neolite, riciclabile. Nel 1994, per questo successo, l'ADI (Associazione del design italiano) diede alla Scuola l'ambitissimo Compasso d'oro.

Da quel momento Domus Academy si dedicò – per prima – al design dei materiali e dell'ambiente, soltanto successivamente seguita dal Royal College of Art (inizialmente più tradizionalista e legato al design del prodotto, come la Scuola di Ulm, rappresentata in Italia da Tomas Maldonado), e da altre scuole straniere: un altro primato italiano.

3.4. Strumenti e processi organizzativi del “Nuovo Design”

La crescente rilevanza e popolarità del design all'interno del dibattito economico e scientifico si accompagna – come ampiamente richiamato - ad un'evoluzione del concetto stesso di design che oltrepassa la tradizionale visione del design come attenzione alla pura dimensione estetica o comunicativa e investe sempre di più la dimensione strategica e organizzativa dell'impresa. In questa nuova ottica evolutiva il design emerge come leva fondamentale per la competitività ed il successo delle imprese e l'adozione degli strumenti del design da parte delle imprese diviene, a sua volta, un importante elemento di rafforzamento della capacità delle imprese di competere sul mercato.

Questo ampliamento di visione del design è sostenuto dal consensus di numerose ricerche e analisi e da iniziative concrete, quali ad esempio la nascita delle Business Design School (D-School), che danno pratica evidenza del legame tra design e management e della stretta relazione tra design e innovazione, aprendo la strada ad un concetto di “Nuovo Design” di cui progressivamente stanno divenendo più chiari i contorni.

Le prospettive con cui viene definito il “Nuovo Design” sono molteplici. Per chiarezza di esposizione sono state raggruppate in tre diverse visioni (tra loro complementari e in parte sovrapposte) che complessivamente consentono di ricostruire un quadro completo del nuovo concetto di design e di fissarne gli elementi chiave. Le tre prospettive considerate sono:

1. Il design come “buona cultura di progettazione” orientata alla soddisfazione dei bisogni dell'utente ed alla creazione di “esperienze”
2. Il “Design Thinking” e il “Design Strategico” come nuova cultura manageriale per affrontare soprattutto la sfida dell'innovazione che rappresenta la variabile competitiva critica nell'attuale scenario di mercato globale
3. Il design come applicazione rigorosa di un processo di ideazione, elaborazione, sviluppo e implementazione per la generazione di idee progettuali creative e innovative.

3.4.1 Il design come “buona cultura di progettazione”

Questa prospettiva focalizza l'attenzione sulla qualità del risultato finale come conseguenza di un approccio progettuale orientato alla soddisfazione di bisogni specifici, alla semplificazione delle modalità d'uso ed alla creazione di esperienze.

- *Progetto della forma dell'utile (crea la forma e la traduce in oggetto d'uso)*
- *È tutto ciò che è frutto di un buon progetto (Politecnico di Milano)*
- *È la volontà sistematica di influenzare il proprio futuro (Herbert Simon)*
- *Less is more (Robert Browning – da Ludwig Mies van der Rohe)*
- *Il Design è un insieme di aree per il problem-solving che usa approcci utente-centrici per comprendere le necessità dell'utente (come anche requisiti di business, economici, ambientali, sociali e altri) per creare soluzioni di successo per risolvere reali problemi (Nathan Shredoff)*
- *Avere successo in questo processo significa fare in modo che il risultato finale si concretizzi in uno strumento o prodotto semplice da utilizzare, apprezzare ed usare, la capacità di sapersi concentrare sull'essenza del suo scopo finale, eliminando al contempo tutto ciò che non è necessario per raggiungere senza sforzi l'obiettivo (Robin Good)*
- *Il "design" è la creazione di un'idea all'interno della mente. La capacità di concepire, pianificare, creare e mettere nero su bianco qualcosa per un uso o un'esperienza specifici (Robin Good).*

Secondo Joshua Porter⁷ esistono cinque principi basilari per il design strategico:

- La tecnologia è al servizio degli uomini: le persone spesso si autoaccusano per i difetti della tecnologia. Gli utenti non dovrebbero percepire una sensazione di fallimento quando usano la tecnologia. Come il cliente, l'utente ha sempre ragione. Se il software va in crash, è un fallimento di chi ha concepito quel software.
- Il design non è arte: l'arte riguarda l'espressione personale, riguarda la vita, le emozioni, i pensieri e le idee dell'artista. Invece il design riguarda l'uso. Il designer ha bisogno di qualcuno che usi (non solo apprezzi) ciò che crea. Il design non raggiunge il suo obiettivo senza qualcuno che lo utilizzi. Il design aiuta a risolvere i problemi umani. La lode più alta che possiamo conferire ad un design è non tanto che sia bello, come facciamo per l'arte, quanto che si utilizzi bene. A differenza dell'arte, il design è sempre contestuale. È importante quando un design viene creato conoscere anche il contesto nel quale sarà utilizzato.
- L'esperienza appartiene all'utente: I designer non creano esperienze, creano prodotti per l'esperienza. Il designer è al servizio dell'utente, non viceversa. L'esperienza di un design non avviene semplicemente perché è il designer a dirlo; succede quando è l'utente ad accorgersene.
- Un design eccellente è invisibile: un'interessante proprietà di un design eccellente è che viene dato per scontato. Funziona così bene che dimentichiamo lo sforzo creativo necessario per realizzarlo. A volte l'oggetto è talmente semplice da sembrare

7 Porter J., *Designing for the Social Web*, New Riders Publishing, 2008.

ovvio, e si dimentica che c'è stato un momento nella storia in cui non era così. Un cattivo design è palese perchè complica l'uso da parte dell'utente. È poco maneggevole, difficile e complesso. È più facile notare un cattivo design che un buon design.

- La semplicità è l'ultima sofisticazione: semplicità significa percorrere una strada: sapere cosa tenere e cosa buttare via. Nessun elemento di complessità viene trasferito agli utenti, solo la semplicità. Questo è il risultato più alto a cui può arrivare un designer.

La dimensione etica del design

L'attenzione alla persona tipica del "buon design" arricchisce quest'ultimo di valenze etiche e sociali che lo candidano a strumento privilegiato per il miglioramento delle condizioni di vita delle società.

Una nuova dimensione del design socialmente impegnato e orientato all'uomo, che pone la persona al centro del processo, sta diventando sempre più un paradigma chiave nel dibattito e nella pratica del design.

Questa dimensione ha ulteriormente rafforzato la rilevanza del design per l'impatto che è in grado di avere sulle nostre vite e costituisce un supplemento importante ai fattori tradizionali (ad es. politico, tecnologico, scientifico e commerciale) che hanno fino ad oggi svolto il ruolo di motore dei cambiamenti socio-culturali.

I designer non devono solo comprendere la vita delle persone, ma devono essere spinti da una visione etica di come i prodotti o i servizi possano o dovrebbero migliorare la vita della gente, risolvendo i punti critici dell'oggi, stimolando le interazioni sociali o semplicemente aggiungendo gioia al processo di utilizzo. Una visione condivisa aiuterà i designer a generare idee per soluzioni che abbiano un impatto autentico sulla qualità di un prodotto, di un servizio o persino di una città.

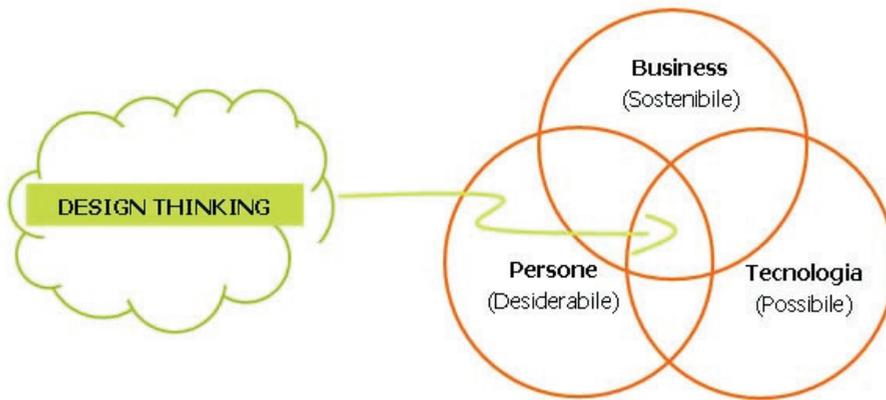
3.4.2 Il design come buona cultura manageriale

Questa prospettiva focalizza l'attenzione sulla rilevanza dell'innovazione come leva competitiva e sulla superiore capacità del design a raccogliere la sfida dell'innovazione in grado di affermarsi come cultura manageriale vincente per le attuali dinamiche di business (Design Thinking).

- *Good design is good business (Thomas Watson)*
- *Ideas are the currency of the future (Kevin Robert)*
- *Invention is the product of a creative or curious mind. Innovation is something that changes the life of customer in some way, or the world in which the customer experience things (Kevin Robert)*
- *Today innovation it is about much more than new products. It is about reinventing business processes and building entirely new markets that meet untapped customer needs. Most important, as the internet and globalization widen the pool of new ideas, it's about selecting and executing the right ideas and bringing them to market in record time (Samuel J. Palmisano)*

- *If a key of competitive success is innovation, designer are among the best prepared to nurture this process (Tom Kelley)*
- *In the 1990s, innovation was about technology and control of quality and costs. Today, it's about taking corporate organizations built for efficiency and rewiring them for creativity and growth (Business Week).*

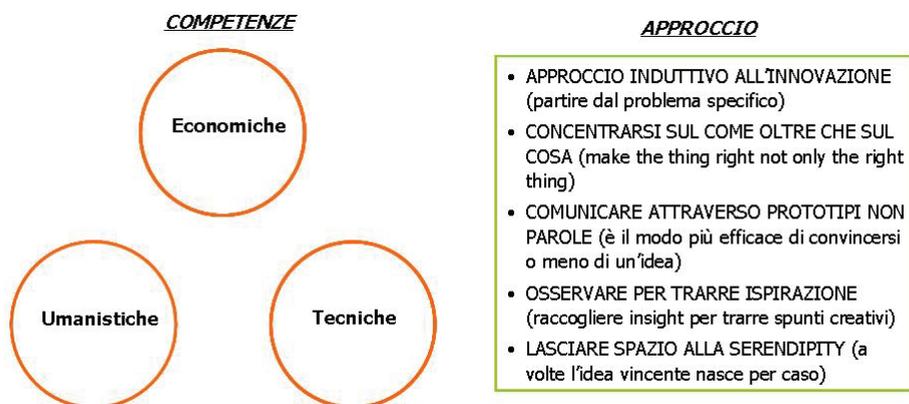
Il “design thinking”: competenze e approccio



Il Design Thinking si identifica come un approccio allo sviluppo di prodotti/servizi di successo che attribuisce una importanza equivalente a tre aspetti fondamentali:

- La capacità di soddisfare reali bisogni (Persone)
- La sostenibilità economica dell’offerta (Business)
- Le potenzialità della tecnologia (Tecnologia)

Il Design Thinking individua come fattori distintivi e specifici del design la presenza di un mix multidisciplinare di competenze ed un approccio all’innovazione basato sull’osservazione della realtà e sulla ricerca di soluzioni concrete ed efficaci al problema affrontato. Questi elementi non sono solo appannaggio dei designer ma diventano sempre più rilevanti quale parte del patrimonio culturale dell’azienda.



Tra le competenze economiche si individuano quelle relative a:

- Marketing innovativo: comprendere le nuove esigenze dei consumatori e identificare nuovi segmenti
- Organizzazione e processi: per definire le modalità organizzative e i processi (produttivi e di governance) più efficaci
- Business planning: per tradurre le idee in risorse, costi, ricavi e tempistica
- Strategia: per comprendere le implicazioni "lunghe" dell'innovazione e prevedere la risposta dei concorrenti o l'ingresso di nuovi entranti
- Customer relationship management: per identificare e presidiare i punti "nodali" di contatto con i consumatori e comprendere le loro aspirazioni, desideri e paure
- Finanza e tutela dell'innovazione: per raccogliere fondi e tutelare in maniera efficace le innovazioni prodotte.

Le competenze umanistiche comprendono:

- Antropologia e semiotica: per comprendere le differenze culturali di gruppi, mercati e nazioni, identificare i simboli di riferimento e le loro valenze e scegliere gli strumenti linguistici e i segni più coerenti
- Etnografia: per "stanare" le potenzialità di innovazione senza "forzare" schemi predefiniti
- Psicoanalisi: per comprendere la formazione dei desideri, la dinamica delle pulsioni, i meccanismi di loyalty e gli archetipi di riferimento su cui costruire comunicazioni efficaci
- Ergonomia e psicologia cognitiva: per identificare le principali barriere (fisiche, psicologiche, cognitive, ...) all'utilizzo di prodotti e servizi
- "Story telling": per narrare storie appassionanti (creare esperienze memorabili), raggruppando idee, fatti e oggetti apparentemente slegati in "unità di senso"
- Estetica e storia dell'arte: per ridare al bello il posto che gli spetta (riducendo l'ingombanza del funzionale).

Le competenze tecniche sono riferite a:

- Interfacce e regole di interoperabilità
- Limiti fisici di utilizzo (sforzo meccanico, temperatura, pressione, ...)
- Compatibilità fra diversi oggetti (chimica, fisica, elettronica, ...)
- Specifiche di usabilità
- Tecnologie digitali e web based
- Processi produttivi

3.4.3 Il design come processo strutturato

Questa prospettiva focalizza l'attenzione sul processo di ideazione e sviluppo del prodotto/servizio e sul rispetto delle fasi fondamentali da cui questo processo è composto.

- *Disegnare è vedere e vedere è conoscere (Eugene Viollet-le-Duc)*
- *Creatività non vuol dire improvvisazione senza metodo ... qualunque sia il problema lo si può smontare nelle sue componenti (Bruno Munari)*
- *Design is a user-focused, prototype-based development process that simplifies complexity and achieves success through collaboration (Peter Lawrence)*
- *Il design è l'insieme di processi e metodi per la progettazione e creazione di artefatti (Emanuele Arielli)*
- *Il raggiungimento di una soluzione creativa è in genere il prodotto di un periodo di esplorazione e "incubazione" del problema (Emanuele Arielli)*
- *Potremmo definire il design come un'azione progettuale integrata (Gino Finizio).*

Le fasi del design:

ISPIRAZIONE		IDEAZIONE		ESECUZIONE
<p>1. OSSERVAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psicologi, antropologi, sociologi e esperti in ricerche di mercato lavorano insieme per comprendere la customer experience e i problemi dei consumatori 	<p>2. BRAINSTORMING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intense sessioni di generazione di idee basate sui dati raccolti osservando le persone. Le sessioni di brainstorming seguono regole rigorosamente definite 	<p>3. PROTOTYPING</p> <ul style="list-style-type: none"> • La creazione di prototipi aiuta a visualizzare le possibili soluzioni favorendo l'innovazione e facilitando le decisioni 	<p>4. RIFINITURA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riduce l'insieme delle soluzioni ad un numero ristretto di possibilità 	<p>5. IMPLEMENTAZIONE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizza il prodotto o il servizio con un team integrato di ingegneri, designer ed esperti del prodotto/servizio specifico
<ul style="list-style-type: none"> • Assortimento di competenze • Osservazione dei consumatori con tecniche innovative • Ricerca di fonti di ispirazione • Ambiente che favorisce la generazione di idee • Regole definite di brainstorming 		<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di prototipi • Concentrarsi sull'essenziale • Cercare la collaborazione dei consumatori • Mettere a punto la soluzione 		<ul style="list-style-type: none"> • Lavoro congiunto tra ingegneri, designer e esperti di prodotto

Le fasi del design-tecniche e strumenti:

ISPIRAZIONE		IDEAZIONE		ESECUZIONE
1. OSSERVAZIONE <ul style="list-style-type: none"> • Shadowing (osservazione di nascosto del consumatore) • Mappa dei comportamenti • Interviste agli utilizzatori "estremi" • Storytelling • "Unfocus" groups 	2. BRAINSTORMING <ul style="list-style-type: none"> • Rinviare i giudizi • Costruire sulle idee degli altri • Incoraggiare le idee non convenzionali • Produrre idee in quantità • Essere visuali • Non andare fuori tema • Una conversazione alla volta 	3. PROTOTYPING <ul style="list-style-type: none"> • Prototipare ogni elemento del prodotto • Usare foto e video • Andare veloci • Concentrarsi sull'essenziale • Creare scenari d'uso 	4. RIFINITURA <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorm • Discutere del prototipo • Coinvolgere il cliente • Essere disciplinati • Ottenere il consenso 	5. IMPLEMENTAZIONE <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgere tutto il team • Non delegare ai tecnici la realizzazione

L'osservazione:

- **Shadowing:** è l'applicazione dei principi dell' "osservazione etnografica non partecipante" allo studio del rapporto tra il consumatore e un'interfaccia. Consiste nell'osservazione dei comportamenti d'uso nell'ambiente naturale di fruizione (al lavoro, a casa o in mobilità), minimizzando l'impatto della presenza del ricercatore
- **Unfocus Group:** è l'applicazione dei principi dell'intervista antropologica allo studio preliminare dei prodotti e delle interfacce. L'attività consiste in una serie di interviste collettive con utenti. Le risposte dirette sono messe a confronto con le interazioni reciproche tra partecipanti. È una tecnica di analisi ideata dalla società di design IDEO come forma evoluta di brainstorming "partecipativo"
- **Extreme User:** è un'estremizzazione della tecnica di analisi dei requisiti nota come "Personas Creation". Personas Creation consiste nella formulazione di ipotesi d'uso basate su individui immaginari, dalle caratteristiche e motivazioni idealizzate ed intese a rappresentare la medietà; Extreme User spinge il concetto, estremizzando le caratteristiche degli utenti immaginari per testare eventuali limiti dell'interfaccia/prodotto da progettare a fronte di utenti particolarmente esperti/inesperti/testardi/curiosi ecc.

Tecniche di brainstorming:

- Concentrare l'attenzione. Aprire l'incontro fornendo una chiara definizione del problema.
- Rispettare le regole del gioco.
- Contare le idee. Contare le idee motiva i partecipanti e aggiunge un riferimento al lavoro svolto.
- Saltare e ripartire. Per conservare lo slancio e conservare energia, rimettetersi in moto con una piccola variazione sul tema.
- Ricordarsi di sfruttare lo spazio. Scrivere e illustrare con un pennarello i concetti proposti su giganteschi post-it affissi su tutte le superfici verticali disponibili.
- Iniziare con il riscaldamento. Assegnare ai partecipanti un compito a casa da preparare la sera precedente.
- Concretizzare le idee.

Il prototyping:

- Le idee devono essere testate su piccola scala prima di essere immesse sul mercato e diffuse
- L'uso di prototipi rappresenta un approccio sperimentale che consente ai designer di dare vita a idee su futuri prodotti, servizi o sistemi, e testarli nell'interazione con le persone per capire, all'inizio del processo di design, che cosa funzioni o non funzioni e per quali motivi
- I prototipi, che possono essere molto grezzi o rifiniti, aiuteranno i designer a comprendere i benefici, i difetti ed altre questioni relative all'uso futuro che i consumatori (o i cittadini) faranno del prodotto o del servizio nei contesti designati
- Spesso la sperimentazione con i prototipi viene condotta ripetutamente con i futuri utenti aggiungendo progressivamente le loro osservazioni all'esito ricercato, al fine di ottenere un risultato finale che risponda il più possibile ai bisogni e alle aspirazioni del pubblico.

3.4.4 Design dei servizi

Ogni giorno si entra in contatto con una miriade di servizi: in metropolitana, autobus, treni, ospedali, uffici comunali, uffici postali, luoghi di ristorazione, cinema, parcheggi,...

Il design dei servizi inteso come progettazione degli elementi di interazione con il pubblico, erogazione del servizio e organizzazione dei processi di "back office", sta emergendo come una disciplina specifica all'interno dell'universo del design con tecniche e strumenti applicativi propri.

Per service design si intende la progettazione dell'interfaccia dei servizi intesa come il luogo dell'interazione, ovvero la zona, l'ambito, la scena in cui hanno luogo le interazioni tra il sistema di erogazione dei servizi (artefatto socio-tecnico) e l'utente.

Nel service design il ruolo del designer è simile a quello di un regista che mette in relazione tutti gli elementi del servizio (persone, strumenti, ambiente, informazioni, ecc.) con i quali gli utenti entrano in contatto. Il designer non si occupa solo della

progettazione delle componenti materiali e visibili che caratterizzano il servizio stesso (gli ambienti, gli elementi espositivi e di allestimento, gli strumenti di comunicazione), ma può avere un ruolo importante anche nella fase di generazione dell'idea di servizio e nella progettazione del tipo e della qualità dell'interazione.

Altre discipline della ricerca di design che affrontano il tema dei servizi sono il design per la sostenibilità (energetica, di compatibilità ambientale, ecc.), e la progettazione di servizi applicata alla valorizzazione delle risorse locali (design per lo sviluppo locale), della tipicità e identità di un territorio che diventa parte di una strategia più ampia di valorizzazione dell'esperienza, del tempo libero e del turismo nelle varie forme in cui si realizza.

Il servizio non è solo sinonimo di attività terziaria, ma è innanzitutto una prestazione che alcune persone svolgono per l'utilità, la soddisfazione, il supporto dell'attività di altre persone. Intesi come prestazioni che producono risultati, i servizi rappresentano quindi soluzioni complementari e alternative ai prodotti fisici.

A differenza dei prodotti, le prestazioni erogate tramite il servizio sono caratterizzate dalla coincidenza spazio-temporale tra le fasi di "produzione" e "consumo", cioè dalla compresenza spaziale e temporale degli attori coinvolti nello scambio. I servizi sono quindi innanzitutto relazioni tra prestatori d'opera e utenti ed il valore del servizio dipende fortemente dalla qualità del contributo che essi danno ai suoi utenti; l'interazione diventa l'idea che sottende alla definizione di servizio.

In quanto tale, la relazione che si instaura tra gli attori del servizio non si riduce a scambio strumentale, ma, implicitamente, mette in campo processi comunicativi, affettivi, simbolici: "il servizio è transazione economica e contemporaneamente transazione di senso".

Metodologia del service design

Come anticipato una delle differenze fondamentali tra i prodotti ed i servizi, che ha impatto sul modo in cui deve essere affrontata la loro progettazione, è che i prodotti vengono consumati una volta che sono stati prodotti invece, per i servizi, produzione e consumo si verificano nello stesso tempo.

Al fine di tenere questo in considerazione, (il fattore tempo), il processo di progettazione di un servizio è quindi più iterativo di un processo di progettazione di un prodotto, e le diverse fasi spesso si ripetono.

La logiche complessive di design dei servizi riflettono quelle precedentemente analizzate, a queste si affiancano alcune metodologie e strumenti specifici sviluppate per analizzare, progettare e costruire un servizio che comprendono:

- L' "ecologia del servizio", che analizza gli attori coinvolti nel servizio e le relazioni fra di essi
- L'analisi del "value exchange" di ogni relazione attraverso cui si progettano relazioni che abbiano un buon equilibrio fra emozioni, valore e fiducia fra gli attori
- Il "Service Blueprint" (un tool di gestione dell'usabilità di un servizio) per comprendere e gestire, per tutta la durata del servizio, le relazioni fra gli utenti, i

punti di contatto e il sistema di back end.

- La realizzazione di prototipi della “service experience” per aver una visione realistica degli effetti di un servizio simulando il servizio nel mondo reale.

La piattaforma dell'interazione

Proprietà che costituiscono i presupposti essenziali dell'interazione nei servizi:

- **Condivisione del linguaggio:** il linguaggio e le convinzioni adottate al suo interno devono essere consistenti nella forma e nel contenuto, cioè deve poter essere attribuito loro un significato unico e inequivocabile.
- **Condivisione dei codici valoriali:** affinché sia utilizzabile, il servizio deve basare i suoi codici su una piattaforma di valori socialmente condivisi.
- **Accessibilità:** il linguaggio adottato deve essere adeguato ai meccanismi fisiologici-cognitivi dell'utente umano.

Proprietà intrinseche e caratterizzanti il modello di interazione:

- **Visibilità del servizio:** per poter utilizzare un servizio è indispensabile sapere che esiste, cosa eroga e come funziona.
- **Orientamento:** per poter utilizzare un servizio occorre che l'utente si formi un corretto modello mentale di utilizzo.
- **Trasparenza:** il concetto di trasparenza rimanda alla capacità del servizio di mettere l'utente a conoscenza e comprensione dell'iter, dei tempi e dell'esito del processo.
- **Feed-back:** è la capacità di un sistema interattivo di fornire conferme o smentite circa la corretta ricezione degli input informativi introdotti dall'utente.
- **Libertà di uscita:** il sistema deve consentire libertà di uscita, per esempio, la libertà di interrompere o annullare l'operazione.
- **Error-friendliness:** l'interfaccia del servizio deve consentire all'utilizzatore di commettere errori senza compromettere l'esito della prestazione.

Tre livelli per la progettazione

I livelli principali da approfondire per la progettazione dei servizi sono:

- **Tecnologia:** conoscere tutte le opzioni tecnologiche offerte dal mercato per poter scegliere le soluzioni più efficienti, affidabili, sicure, ma allo stesso tempo economiche, da introdurre nel servizio.
- **Utenti:** conoscere le varie categorie di persone che fruiranno del servizio o che lavoreranno per fornirlo, i loro bisogni, le loro preferenze, i criteri che usano per giudicare se il servizio è stato fornito in modo efficace, al fine di dare alle tecnologie che si scelgono le forme che le rendano sia facili che utili da usare per le diverse categorie di persone.
- **Contesto:** si deve conoscere il contesto del servizio. Una soluzione tecnologica non galleggia nel vuoto ma viene sempre inserita in un contesto:
 - fisico (un particolare edificio, un mezzo di trasporto, una piazza,...)

- organizzativo (una specifica applicazione compie tipicamente una sola di una serie di attività necessarie a fornire il servizio: ad esempio, la macchinetta che vende i biglietti in stazione è solo un anello della catena che permette di viaggiare da una città ad un'altra)
- sociale (l'utente non è da solo davanti alla macchina, ci sono altre persone e con ruoli diversi che si muovono in quel contesto fisico ed organizzativo ed esercitano vari tipi di influenze sull'utente).

L'estensione del service design agli impianti

Gli impianti, che costituiscono l'anima tecnologica di un servizio aperto al pubblico (impianti di condizionamento, illuminazione, movimentazione, ecc.), sono "comfortable" quando non si notano (perché viceversa è avvertita la sensazione negativa: sto male se ho freddo o caldo o sento un cattivo odore). Vi è però un trend che punta a rendere consapevole la sensazione di benessere per sottolineare la qualità del servizio erogato (le SPA ne sono un esempio). Ciò rende gli elementi impiantistici protagonisti stessi del servizio (e non corollario indispensabile ma non consapevole). Pertanto la "progettazione di un servizio per il pubblico" richiede una metodologia di progettazione integrata di tutte le componenti che concorrono alla customer experience.

Il comfort viene attivato a livello:

- fisico (caldo, freddo, ...); da comfort a user experience
- emozionale (musica, luce, ...); da impianti a "cuore tecnologico" dell'edificio
- funzionale / "narrativo" (oggetti di design, procedure informatiche, contenuti digitali); da progettazione impiantistica a Service Design

Capitolo 4

Alcuni casi di successo
nell'applicazione del design

L'Italia è ricca di casi di successo nell'applicazione del design come cultura di progettazione ovvero rigoroso sviluppo di un prodotto e di un servizio coerente con i bisogni, i modelli di fruizione e le aspettative simbolico/emozionali degli utilizzatori. In alcuni casi questa cultura pervade integralmente l'esperienza delle aziende, caratterizzandole come aziende "design oriented", in altre l'utilizzo esplicito degli strumenti del design è stato più circoscritto ma ha comunque valorizzato alcuni progetti specifici contribuendo al raggiungimento di importanti risultati.

Nel seguito vengono analizzate alcune esperienze significative allo scopo di fare emergere la rilevanza del design nei percorsi di sviluppo di importanti aziende italiane. La lista non è certamente esaustiva né aspira a identificare le esperienze necessariamente più significative o emblematiche. Rappresenta solo un insieme di esempi dai quali trarre spunti sui modelli di adozione della cultura e degli strumenti del design.

■ 4.1. Autogrill S.p.A.

Autogrill è il primo operatore al mondo nei servizi di ristorazione e retail per chi viaggia. Con un giro d'affari di circa € 4 miliardi nel 2006, è presente in 42 Paesi, con oltre 5.200 punti vendita distribuiti in oltre 1100 location dove, ogni anno, 70.000 addetti servono più di 890 milioni di clienti. Il Gruppo è attivo prevalentemente nei canali aeroporti, autostrade e stazioni ferroviarie.

L'orientamento al cliente è l'elemento fondante dell'Azienda, intorno al quale ruota l'intero ciclo operativo. La Società infatti investe costantemente in attività di Ricerca & Sviluppo per migliorare l'offerta, intervenendo sui prodotti, i processi, le location, in una filiera di qualità che caratterizza l'intero processo produttivo.

Il Gruppo non è solo il brand Autogrill, ma l'insieme dei marchi e del portafoglio prodotti, che costituiscono l'unicità del modello di business dell'Azienda e uno dei suoi punti di forza. Fra marchi di proprietà e marchi in licenza il patrimonio del Gruppo comprende oltre 350 brand noti a livello locale, nazionale e mondiale.

Servire le persone in movimento, ovunque durante i loro spostamenti: questa è la sfida quotidiana con cui Autogrill si misura da sempre, da leader. La mobilità è una delle più grandi conquiste dell'era moderna che ha permesso a tutti di percorrere in tempi brevi grandi spazi, favorendo il confronto e la commistione di opinioni e culture.

Autogrill accompagna questo fenomeno con l'obiettivo di portare servizi di ristoro e di sosta dove nascono nuove infrastrutture: ferrovie e stazioni, aerei e aeroporti, autostrade e stazioni di servizio.

- *Iniziativa "A-Future":*

Il Gruppo Autogrill riconosce l'importanza di salvaguardare l'ambiente circostante dagli impatti generati dalla gestione del proprio business.

Le iniziative attuate dalle diverse realtà Autogrill hanno dimostrato la volontà di raggiungere obiettivi di ottimizzazione su aspetti ambientali, come ad esempio: i consumi energetici, la gestione dei rifiuti, l'utilizzo delle acque, l'occupazione del territorio.

Il rispetto del paesaggio e la tutela del patrimonio naturale del territorio che ospita le sedi di attività Autogrill sono temi da tempo all'attenzione del Gruppo. La visione dell'Autogrill del futuro, denominato "A future", sintetizza le migliori caratteristiche di innovazione, eco-sostenibilità, risparmio in termini di investimento e spese di gestione oltre che di comfort per collaboratori e consumatori.

Il progetto "A Future", operativo da due anni, attraverso specifici gruppi di lavoro interni e in collaborazione con organizzazioni e università ha identificato e sta lavorando su precise tematiche, tra cui la preparazione dei prodotti, il packaging, il trasporto etc. che se opportunamente innovate e gestite porteranno ad una riduzione significativa dell'impatto sull'ecosistema.

Autogrill ha come obiettivo quello di realizzare un nuovo modello di Punto Vendita con spiccate caratteristiche di innovazione su tutti i fronti, tra cui eco-sostenibilità e risparmio in termini di investimenti e spese di gestione, uno store capace di riciclare e valorizzare i rifiuti in modo sostenibile, ridurre il consumo di acqua e di energia, progettare nuove forme di generazione di energia ad esempio attraverso pannelli fotovoltaici e impianti di co-generazione.

■ 4.2. Studio Azzurro Produzioni s.r.l.

Studio Azzurro è un ambito di ricerca artistica, che si esprime con i linguaggi delle nuove tecnologie. Da più di venti anni, Studio Azzurro indaga le possibilità poetiche ed espressive di questi mezzi che così tanto incidono nelle relazioni della nostra epoca.

Attraverso videoambienti, ambienti sensibili e interattivi, performance teatrali e film, ha segnato un percorso che è riconosciuto in tutto il mondo, da numerose e importanti manifestazioni artistiche e teatrali.

Oltre che in opere sperimentali, l'attività del gruppo si lega ad esperienze divulgative come la progettazione di musei e di esposizioni tematiche di riconosciuto valore culturale. In entrambi i casi ha tentato di costruire un contesto comunicativo che veda una attiva e significativa partecipazione dello spettatore all'interno di un impianto narrativo, ispirato a una multitestualità e ad una continua oscillazione tra elementi reali e virtuali. Le installazioni interattive coinvolgono e attribuiscono allo spettatore un ruolo centrale, quale performer che attiva e mette in opera il dispositivo.

- *Gli Ambienti Sensibili:*

Per il Museo audiovisivo della Resistenza di Massa Carrara, Studio Azzurro ha realizzato una moderna installazione audiovisiva e dei supporti multimediali che consentono organici percorsi di indagine storica e di approfondimento didattico sui temi della Resistenza e della costruzione della democrazia in Italia. Il tentativo riuscito consiste nel far rivivere al visitatore quel periodo storico attraverso oggetti di diversa natura, resi congiuntamente fruibili con l'uso delle tecnologie.

La scelta di un innovativo codice per comunicare la storia determina l'unicità regionale e nazionale del Museo audiovisivo di Fosdinovo.

Il percorso si sviluppa intorno ad un tavolo ("il tavolo della memoria") diviso in due da uno schermo verticale. Sul tavolo sono proiettati documenti filmati sotto forma di libro virtuale che lo spettatore può sfogliare sfiorandone con la mano la superficie. In sincronia con le immagini contenute nel libro scorrono sullo schermo le interviste video dei testimoni di quel periodo.



L'ambiente diventa sensibile



4.3. iGuzzini

La iGuzzini illuminazione è nata nel 1958, 10 filiali in Germania, Francia, Spagna, Inghilterra, Norvegia, Danimarca, Svizzera, Belgio, Russia, Cina.

Appartiene alla Finanziaria Fimag, di cui fanno parte le aziende del Gruppo Guzzini (Teuco Guzzini, Fratelli Guzzini).

L'attività della iGuzzini è progettare l'uso efficace della luce. Ciò non significa soltanto produrre oggetti che illuminano, ma creare una regia luminosa che assicuri qualità all'ambiente.

L'attività produttiva si fonda su investimenti in ricerca, innovazione tecnologico-produttiva, collaborazione con prestigiosi designer ed architetti internazionali come Giò Ponti, Rodolfo Bonetto, Bruno Gecchelin, Renzo Piano, Gae Aulenti, Piero Castiglioni, Lord Norman Foster, Richard Rogers, Paul Andreu, Massimiliano Fuksas.

Gli apparecchi iGuzzini trovano applicazione in vari settori: arredo urbano, musei, spazi commerciali, alberghi. Sono illuminati da apparecchi iGuzzini: il Concept Store

Armani di Hong Kong, il Grand Louvre di Parigi, il Beaubourg a Parigi, il Tempio di Luxor in Egitto, l'Ermitage a San Pietroburgo, l'aeroporto di Heatrow a Londra, il nuovo terminal E dell'aeroporto Charles De Gaulle di Parigi, il Centro Design della Mercedes di Stoccarda.

- *iGuzzini crea le Perroquet, la luce che interpreta:*

L'apparecchio Le Perroquet è nato in occasione della ristrutturazione del Beaubourg ed è legato all'idea di Renzo Piano del Beaubourg come un grande spazio che deve essere flessibile e adattabile ai vari avvenimenti che si succederanno. Piano ha concepito questo apparecchio come un segno leggero, sospeso e comunque ben individuabile, in mezzo alla gran macchina del Beaubourg che tende a inglobare e spersonalizzare ogni oggetto inserito in quel contesto.

La iGuzzini ha quindi realizzato espressamente per il Beaubourg l'apparecchio Le Perroquet con un sistema d'aggancio formato da sottili cavetti. Nella produzione di serie il proiettore è stato pensato anche per l'installazione a binario e a basetta.

I proiettori sagomatori Le Perroquet sono stati utilizzati da Dante Ferretti, scenografo cinematografico di fama mondiale, per il nuovo allestimento del Museo Egizio di Torino. Ferretti ha incentrato il suo intervento su un senso di misticismo. Ha pensato così per il nuovo allestimento un involucro, una pelle di colore rosso scuro, che contenendo i reperti, restituisse al pubblico la percezione della sacralità. Per questo la luce che avvolge le statue è stata dosata, si sono create delle riflessioni che annullano lo spazio che le contiene esaltando la plasticità delle forme.

- *Conoscere la forma-interpretazioni luminose: il "Satiro Danzante"*



Alain Pasquier ha iniziato da una lettura per dettagli: con la luce ha evidenziato alcuni particolari della scultura, poi ha legato questi dettagli in una lettura dinamica.

“Mi è sembrato che, facendo risalire la luce lungo la gamba fino alla testa, avrei accentuato questa posizione di grande movimento nello spazio e avrei dato al Satiro la sua massima espressione”.



M. Jean-Luc Martinez ha utilizzato la luce per appiattare la scultura ad una forma bidimensionale.

La sua lettura è stata fatta in due tempi: prima ha appiattito la scultura rendendola una pura silhouette e poi ha cercato invece di evidenziarne la tridimensionalità, utilizzando una luce zenitale.



Agnès Robert è una cantante lirica ed è ipovedente.

Ha usato il colore per trovare una nuova visione della scultura, quasi una negazione dell'evidenza come nel caso assolutamente fortuito della visione di un bronzo trasparente come il vetro dopo una miscela di rosso e verde, tra l'altro del tutto casuale.

■ 4.4. Poste Italiane

Poste Italiane è il primo operatore di servizi postali in Italia: raccolta e recapito lettere, stampe e pacchi, telegrammi, corriere espresso e servizi online. E un innovativo e competitivo operatore di servizi finanziari e di pagamento: conto corrente postale, libretto di risparmio postale, buoni fruttiferi postali, vaglia nazionale e internazionale, servizio di cambiavalute.

L'identità di Poste Italiane si basa su sei elementi fondamentali: infrastruttura logistica e ICT, sistemi di gestione dei pagamenti, immagine di fiducia/affidabilità, funzione di organo certificatore, multicanalità, capillarità sul territorio. Ogni elemento interagisce con l'altro ed è funzionale a raggiungere e soddisfare le richieste del cliente. Il Gruppo progetta e realizza prodotti per gestire incassi e pagamenti, comunicazione, outsourcing e logistica. Le nuove tecnologie sono lo strumento adatto per operare con estrema facilità, valorizzare gli altri elementi strategici - soprattutto la presenza sul territorio - e per realizzare servizi e prodotti integrati, dalle molteplici modalità di accesso.

Poste Italiane è un servizio pubblico con un'importante funzione sociale: il Servizio Universale. Presente in tutte le zone d'Italia, ha attivato una rete di 14.000 uffici postali, oltre 200 centri di smistamento per pacchi e corrispondenza, oltre 46.000 addetti al recapito, 2.700 ATM, 38.000 POS, 17 collegamenti aerei quotidiani, oltre 40.000 veicoli.

- *Michele De Lucchi e Poste Italiane:*

L'architetto Michele De Lucchi ha ridisegnato gli uffici postali sia per la volontà di riaggiornare l'immagine aziendale, sia per inserire sugli sportelli e sul back office la nuova strumentazione elettronica.

Particolarmente centrale rispetto ai termini del progetto è stata la ridefinizione:

- Del bancone di sportello
- Della sala al pubblico: molto vasta, più luminosa, trasparente e aperta, dotata della tecnologia più aggiornata per la comunicazione al cliente e la gestione delle code. La sala al pubblico prevede anche una saletta consulenze per incontri più riservati per problemi di discrezione e trasparente e ariosa per non soffocare l'atmosfera dell'ambiente pubblico
- Il nuovo ufficio postale soddisfa pienamente tutte le esigenze di sicurezza richieste dalle normative e favorisce l'uso di tutte le dotazioni da parte dei portatori di handicap

- I materiali sono ridotti ad una pavimentazione in gres ceramica, un rivestimento in laminato plastico blu chiaro con profili e protezioni in acciaio inossidabile, i piani sono in legno di betulla chiaro.

■ 4.5. Targetti Sankey S.p.A.

Fondato a Firenze nel 1928, il Gruppo Targetti è oggi uno dei maggiori protagonisti mondiali nel settore dell'illuminazione architettonica di interni ed esterni.

Forte di oltre 75 anni di esperienza e professionalità, quotata alla Borsa di Milano dal 1998, l'azienda produce e commercializza oltre 3000 prodotti: apparecchi e sistemi di illuminazione che sono la sintesi perfetta di tecnologia e design. Apparecchi tecnologicamente avanzati e ad elevato contenuto di ricerca che incontrano le forme pure e le linee essenziali di un design sempre attuale, capace di inserirsi in qualsiasi contesto architettonico.

Questo concorre a fare di Targetti il partner ideale per professionisti, distributori specializzati e corporate clients come Ferrari, Mercedes, Peugeot, Max Mara, Levi's, Benetton, McDonald's... e ancora per istituzioni ed enti che si sono rivolti non a caso alle aziende del Gruppo per illuminare autentici patrimoni dell'umanità quali l'Ultima Cena di Leonardo da Vinci e il David di Michelangelo a Firenze, l'Opera House di Singapore e quella di Vienna, l'aeroporto di Canton, Piazza San Marco a Venezia, il Museo Nazionale Romano, la Cattedrale di Notre Dame a Parigi e importanti contesti quali la metropolitana di Bilbao e il McLaren Technology Centre, firmato da Lord Norman Foster.

- *Lorenzo Targetti imprenditore dell'anno:*

L'Amministratore Delegato del Gruppo Targetti, Lorenzo Targetti, è stato proclamato l'Imprenditore dell'Anno nell'edizione 2007 del Premio Ernst & Young "per aver promosso la cultura della luce, contribuendo a creare un nuovo modo di pensare e usare l'illuminazione".

L'imprenditore ha avuto un ruolo chiave nella definizione di un innovativo modello di business che - grazie a un processo di crescita per linee esterne - ha permesso al Gruppo di ampliare l'offerta e stabilire legami di vera e propria partnership con i propri clienti

Il ruolo della tecnologia: "Il nostro approccio alla progettazione di un apparecchio di illuminazione non è mai esclusivamente tecnologico, ma si allarga regolarmente a una visione più ampia e interdisciplinare che tiene conto di esigenze e potenzialità che fanno riferimento all'architettura, alla sociologia, alle scienze neuro-fisiologiche, alla creatività artistica".

L'importanza dell'ambiente: "Quello che i vertici di un'azienda devono e possono fare è creare un ambiente adatto a far sì che l'innovazione emerga e cresca nell'organizzazione: favorire lo spirito imprenditoriale dei propri collaboratori, accettare l'errore, delegare e motivare alla sperimentazione, lavoro di squadra".

La centralità del cliente: “Ci piace definirci come “guardie del corpo” dei nostri clienti, affiancarli nel processo decisionale, guardare verso gli stessi orizzonti, in modo da comprendere le loro esigenze in profondità e farci trovare sempre pronti a soddisfarle”

La creazione di nuovi prodotti: “Da anni esiste una sorta di “appuntamento fisso” di confronto tra i manager Targetti a livello internazionale a cui fanno seguito periodici appuntamenti più “intimi”: intorno a un tavolo si fanno convergere idee ed esigenze di stampo tecnico, commerciale, creativo, di marketing e di comunicazione. È spesso da queste occasioni di dialogo che escono le linee guida che portano alla definizione dei nuovi prodotti”.



■ 4.6. Jannelli e Volpi

La storia della Jannelli & Volpi è una crescita costante dal 1989 a oggi, realizzando negli ultimi tre anni incrementi annuali attorno al 30%, per raggiungere nel 2007 un fatturato attorno ai 40 milioni di euro.

Impresa milanese di decorazione d'interni, imbiancature, tappezzerie, creazione e rivendita di carte da parati, nel giro di vent'anni ha saputo riqualificarsi tanto da diventare oggi leader nella carta da parati.

Gli anni '60-'70 furono molto proficui e la carta da parati assunse un ruolo molto importante nella decorazione della casa, mentre negli anni '80-'90 il prodotto ha conosciuto una forte crisi di consumi, in Italia in modo particolare, fattore che ha fortemente condizionato la struttura commerciale e industriale del settore e dell'azienda.

La crisi è stata superata partendo da una ristrutturazione produttiva per gestire la domanda ridotta e nel contempo cercando nuovi mercati all'estero, ma soprattutto puntando a una riqualificazione del prodotto centrata sul design. Vennero acquistate tecnologie più sofisticate che permettessero di sperimentare soluzioni di design più innovative e nel contempo consentissero una maggiore flessibilità per creare una nuova domanda.

Poi, a fine anni Novanta, appare il tessuto non tessuto, cambiando drasticamente le modalità di messa in opera del prodotto, semplificando la posa ma soprattutto rendendo facilissima (e quindi possibile) la sostituzione. Finisce l'epoca della carta da parati eterna, quasi una proprietà dello stesso muro.

Nel 2000 – grazie anche al diffondersi della stampa digitale – si completa il definitivo svecchiamento del concetto di “carta da parati” come forma antica di arredamento. Si possono stampare effetti ottici e tridimensionali, che le conferiscono modernità e soprattutto ne mutano la percezione.

- *Management concentrato su tecnologia e design per alimentare un processo d'innovazione continua.*

Mario Jannelli, amministratore delegato della Jannelli & Volpi punta su tecnologia e design per soddisfare i bisogni dei clienti, ed inoltre dà molta importanza al team, una sorta di melting pot di culture diverse.

“Gli ambiti dove agiamo sono due: la tecnologia e il design. Nel primo caso il processo innovativo dei macchinari – essenziali per consentire qualità e novità di design e materiali – è fortemente personalizzato e non può che essere costruito con un dialogo continuativo con i produttori degli impianti. Nel secondo caso, puntiamo a un coinvolgimento massiccio dei giovani e dei creativi. Ad esempio facciamo spesso concorsi su modelli per carte da parati”.

“Un team composto da esperti insieme a giovani con capacità creative e innovative (e anche una visione più “fresca”) è una base importante. Viaggiare, visitare luoghi in cui il design è protagonista, stare dove i clienti finali scelgono il nostro prodotto, conoscere approfonditamente le tecnologie, sono tutti fattori indispensabili. Occorre quindi organizzare un gruppo di persone, idealmente di culture diverse, che comunichino spesso tra loro, pur vivendo in luoghi diversi, lontani, che conoscano bene le nuove tecnologie e che abbiano un grande amore per il prodotto che fanno. Oltre a ciò è per noi molto importante avere uno show room rivolto al pubblico che ci permetta di ricevere segnali diretti su quello che i consumatori cercano”.

4.7. Poltrona Frau

L'azienda viene fondata da Renzo Frau nel 1912, a Torino. Nel 1926 Poltrona Frau diventa fornitore ufficiale della Real Casa. Nel 1930 arreda il transatlantico Rex e nel 1932 lancia la poltrona Vanity Fair. La strategia aziendale era: fare un prodotto di qualità e puntare a un pubblico d'élite, abiente e sensibile al gusto e alla qualità.

Oltre a offrire un prodotto sofisticato e di qualità, in quel periodo Frau riuscì a lanciare iniziative di marketing di notevole efficacia.

Agli inizi degli anni Sessanta l'azienda entrò in crisi e venne acquistata da Franco Moschini che forniva la pelle. Fu una scelta coraggiosa e a suo tempo drammatica. Ma

la tenacia di Moschini, unita alle intuizioni di Frau sul target e al suo autentico amore per la qualità, furono i veri asset che la nuova Poltrona Frau ereditò.

In quel momento Poltrona Frau aveva le intuizioni giuste riguardo ai prodotti, al target e agli strumenti di comunicazione per raggiungerlo, ma mancavano le qualità produttive, il sapere artigianale che trasforma le idee in oggetti duraturi. E qui entra in gioco la città di Tolentino, con le sue conoscenze diffuse sulla lavorazione della pelle.

In aiuto arrivò anche un equivoco. Il nome Frau veniva spesso scambiato per un nome tedesco e questo dava all'azienda una reputazione di serietà e di solidità che a quei tempi Tolentino non sarebbe stata in grado di veicolare. Inoltre il significato del termine Frau (donna) ha spesso suggerito nei prodotti i concetti di femminilità e di calore.

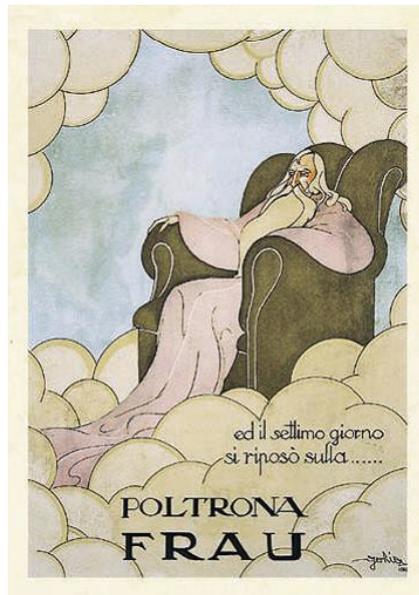
- *L'arte della flessibilità*

Franco Moschini, presidente di Poltrona Frau:

“La creatività deve sempre nascere da uno stimolo”

“Spesso è il mercato stesso a chiedere cose nuove. Spesso innovazione è anche richiamare oggetti dal passato, ripensarli e riadattarli”

“Ritengo fondamentale creare ambienti stimolanti ma orientati ai risultati. Accolgo punti di vista differenti ma li oriento verso un fine comune. Ritengo indispensabile avere il consenso delle persone con cui lavoro. Ciò richiede spesso molto tempo e spesso fatica, ma penso sia necessario per assicurare il massimo di passione ed energia verso un obiettivo sfidante ma condiviso. È fondamentale avere una squadra competente e motivata: senza un team di valore, Poltrona Frau non avrebbe mai potuto affrontare la quotazione in Borsa”.



4.8. Venchi

Qualità, freschezza e cultura dolciaria secolare: l'essenza della formula Venchi. Dal 1878, l'anima del cioccolato si esprime attraverso prodotti unici in cui il gusto è protagonista assoluto. Ricette esclusive e materie prime straordinarie mai alterate da processi chimici o conservanti. La tradizione di una cultura secolare e la qualità di prodotti unici: Venchi è un atelier di arte dolciaria capace di trasformare il cacao in un'esperienza straordinaria.

Nata a Torino nel 1878, quando il ventenne Silvano Venchi aprì il suo laboratorio di pasticceria, Venchi racconta una storia dove il sapore dell'autenticità è protagonista assoluto.

Nel 2000, Venchi unisce la propria passione con un altro maestro Cuneese, Pietro Cussino, che fin dal 1949 aveva investito la sua creatività pasticciera fondando la Cuba (Cussino, Biscotti e Affini). La Cuba Venchi, nata dall'unione delle due aziende (dal 2003 rinominata Venchi), produce ad oggi più di 250 specialità.

- *Da un'antica fabbrica di cioccolato i più elevati standard manageriali per rilanciare globalmente un prodotto profondamente italiano.*

Daniele Ferrero, amministratore delegato di Venchi:

"L'innovazione deve essere il focus dell'azienda, il processo a cui tutti i dipendenti partecipano"

"Normalmente il vertice dell'azienda contribuisce solo per l'1% alle idee nuove... le migliori idee arrivano sempre dal basso. Il mio ruolo è assicurarmi che vengano "catturate" e disseminate in azienda con efficienza. Soprattutto che ci sia una certa disciplina nel creare l'ambiente adeguato dove tutti possano esprimere le loro idee sul come innovare"

"Il package è molto importante, ma è condizione necessaria, non sufficiente. Se il package non è attraente, il prodotto non viene selezionato dal consumatore. Se però il prodotto non è buono, non viene ricomprato".

4.9. Piquadro S.p.A.

Piquadro nasce nel 1987 a Riola di Vergato (BO) dall'intuizione di Marco Palmieri, attuale presidente e amministratore delegato. Il connubio tra lavorazione tradizionale italiana, qualità, design ed innovazione caratterizzano da sempre l'Azienda, specializzata in articoli da viaggio e per il business. Il futuro di Piquadro è già presente: è il futuro incluso nei prodotti, nei processi, nella strategia aziendale e nel macro contenitore, una nuova avveniristica sede, che racchiude tutto ciò.

Design, comfort e tecnologia sono i tre elementi fondanti di Piquadro, che ha fatto di ricerca e innovazione un impegno costante, con l'obiettivo di offrire ai propri clienti articoli per il lavoro o il tempo libero di grande funzionalità e ottimo design.

Un team di designer industriali che conoscono e interpretano i valori dell'azienda sviluppano soluzioni e nuovi materiali, spesso a stretto contatto con le principali scuole di Design in Italia e all'Estero, con cui Piquadro collabora da anni. Per Piquadro, impegnata nella promozione della cultura del progetto, la creatività giovanile è un'importante fonte di ispirazione. L'attenzione verso i talenti emergenti del design si è concretizzata nella promozione di concorsi che hanno dato modo ai giovani designer di lavorare su casi concreti dimostrando tutte le proprie potenzialità. Appuntamenti che Piquadro rinnova periodicamente e che si sono trasformati in importanti occasioni di confronto.

- *Il design scientifico-ingegneristico:*

La formazione scientifico-ingegneristica di Palmieri, presidente ed amministratore delegato di Piquadro, ha permesso, negli anni all'interno dell'azienda, di tradurre alcuni passaggi chiave della produzione di una borsa in pelle in sistemi progettuali, dall'ideazione al processo produttivo fino alla distribuzione, capaci di coniugare tradizione e innovazione.

Palmieri ammette la necessità del trasferimento della conoscenza da diversi ambiti disciplinari per la costruzione di un "progetto totale" che abbia l'innovazione come valore aggiunto ed elemento distintivo: "Non ho trovato nessuno capace di coniugare la conoscenza del settore della pelletteria con quello dei processi informatici, così ho rimesso in moto le mie conoscenze informatiche e sto lavorando personalmente alla messa a punto di un sistema di controllo di tutta la filiera, dalla produzione alla logistica, su palmare".

La ricerca e la proprietà intellettuale rappresentano per Piquadro una leva competitiva irrinunciabile per la forza del proprio brand. La collaborazione con gli Istituti di Design in questo senso ha portato all'elaborazione di progetti e prototipi all'avanguardia. La creatività giovanile è per Piquadro un'importante fonte di ispirazione: l'attenzione verso i nuovi talenti emergenti nell'ambito del design si è concretizzata nella promozione di workshop che hanno dato modo ai giovani designer di lavorare su casi concreti dimostrando tutte le proprie potenzialità. Appuntamenti che Piquadro rinnova periodicamente e che si sono trasformati in importanti occasioni di confronto.

Parte seconda 



Capitolo 5

Ricerca sul design
nelle imprese italiane

■ 5.1. Una nuova prospettiva di ricerca

L'introduzione di una nuova visione del design come strumento manageriale per affrontare le sfide dell'innovazione e come insieme di competenze e processi chiave per la competitività del sistema produttivo italiano apre nuove domande e nuove prospettive di ricerca. In particolare, tanto più è evidente la rilevanza del design come fattore di sviluppo e competitività, tanto più è legittimo porsi domande quali:

- Qual è la rilevanza percepita del design all'interno delle imprese italiane?
- Qual è l'effettiva diffusione della pratica del design all'interno delle aziende italiane?
- Quali sono le condizioni (ambientali, culturali, competitive, ecc.) che favoriscono l'adozione del design (o di alcuni suoi elementi caratteristici) all'interno delle imprese?
- Quali azioni possono essere messe in campo per diffondere la cultura del design?

Nel prosieguo di questo capitolo viene presentata una prima proposta metodologica per affrontare il tema della misura della diffusione del design e raccogliere indicazioni quantitative sul grado di adozione del design nelle imprese. Si tratta della sperimentazione sul campo di una ricerca svolta nei mesi di giugno e luglio 2008 che ha interessato circa 1000 imprese, finalizzata a valutare la sensibilità delle aziende nei confronti del design e a rilevare come le imprese che attribuiscono importanza a questo strumento traducono in comportamenti operativi tale sensibilità.

5.2. Impostazione della ricerca

La ricerca è stata condotta con la tecnica C.A.T.I. (*Computer Assisted Telephone Interview*) su un campione iniziale di circa 3000 imprese di dimensione compresa tra i 10 e i 1000 addetti, ripartite in modo bilanciato tra i principali settori economici (Industriali: Tessile e Abbigliamento, Meccanica, Legno e mobile, Produzione Energia, Gas e Acqua, Altri settori manifatturieri; Servizi: Servizi Avanzati, Informatica e Telecomunicazioni, Credito, Assicurazioni e Servizi finanziari) e per classe dimensionale (10-49 dipendenti, tra 50 e 249 dipendenti, tra 250 e 1000 dipendenti).

Nell'ambito delle 3000 imprese contattate, 941 hanno effettivamente rilasciato l'intervista. Tra le ragioni per le quali alcune imprese non hanno effettuato l'intervista (oltre alle normali motivazioni di rifiuto caratteristiche di questo tipo di ricerche come mancanza di tempo dell'interlocutore, policy aziendale di riservatezza, ecc.) rientra, in una quota limitata, lo scarso interesse dichiarato dall'azienda verso il tema del design. Conseguentemente il campione di aziende analizzato risulta leggermente sbilanciato, rispetto all'universo di riferimento, a favore di aziende che mostrano sensibilità nei confronti del design. Le interviste sono state effettuate con i responsabili marketing, con i titolari e, in alcuni casi, con i responsabili dei progetti di ricerca e sviluppo delle aziende.

La ricerca è stata impostata per rispondere ai seguenti obiettivi:

- Valutare la rilevanza percepita del design come fattore competitivo
- Evidenziare quali attività aziendali sono maggiormente interessate dal design
- Rilevare quanto le imprese si affidino a profili professionali specifici di designer e quanto, tali profili, siano presenti all'interno delle aziende o, viceversa, reperiti all'esterno
- Rilevare il grado di adozione di alcune pratiche "avanzate" di design all'interno delle imprese, i livelli di investimento in ricerca e sviluppo e design e l'attività brevettuale (deposito di brevetti propri e/o utilizzo di brevetti altrui)
- Raccogliere suggerimenti per incentivare lo sviluppo del design all'interno delle aziende.

Una ulteriore finalità della ricerca è stata inoltre quella di sperimentare una nuova metodologia di analisi che consenta di rilevare sensibilità e grado di adozione del design da parte delle imprese italiane per dotare il costituendo Osservatorio del Design di Unioncamere di uno strumento di "misura" in grado di seguire l'andamento del fenomeno nel tempo e fornire riscontri quantitativi alle iniziative di diffusione del design che verranno messe in campo.

Relativamente a pratiche, ambiti e strumenti "avanzati" di applicazione del design, la ricerca è stata focalizzata sui seguenti aspetti:

- **Utilizzo di competenze differenziate nella progettazione di un nuovo prodotto/servizio:** ricorso a competenze diverse da quelle strettamente tecnico-produttive ed in particolare esperte in "scienze umane" per studiare il comportamento dell'utente
- **Ambiente di lavoro e stile di management che favorisce la creatività:** importanza di un ambiente di lavoro favorevole allo sviluppo della creatività e di uno stile di management che incoraggi le idee innovative

- **Valorizzazione dell'innovazione tecnologica:** ruolo dell'innovazione tecnologica nella realizzazione di nuovi prodotti/servizi e nella ricerca di soluzioni per affrontare specifici problemi, quota del fatturato dedicato alla ricerca e sviluppo e intensità dell'attività brevettuale (deposito e utilizzo brevetti)
- **Orientamento a fornire soluzioni di facile utilizzo:** progettazione esplicitamente orientata a realizzare soluzioni che facilitino l'uso da parte dell'utente
- **Accuratezza nella progettazione della dimensione estetica e del packaging:** importanza di una accurata progettazione della "superficie" attraverso la quale l'utente interagisce con il prodotto o il servizio
- **Adozione di processi strutturati di messa a punto del prodotto/servizio attraverso prototipi/modelli valorizzando il feedback dei clienti:** per dare evidenza e materialità ai prodotti consentendo di capire se l'oggetto risponde ai requisiti richiesti anche attraverso la collaborazione con gli utenti
- **Osservazione dei trend di consumo e ricostruzione di scenari futuri:** importanza di rivolgere lo sguardo verso il futuro per cogliere e anticipare tendenze
- **Conoscenza dei bisogni del consumatore e utilizzo di strumenti di indagine del consumatore:** consapevolezza rispetto a bisogni, attitudini e motivazioni delle persone che comprano e utilizzano i prodotti e i servizi che si stanno progettando e utilizzo di strumenti di indagine di mercato
- **Realizzazione di una "strategia digitale" per la messa a punto e la promozione di un nuovo prodotto/servizio:** utilizzo di internet e delle potenzialità del web 2.0 per raccogliere i contributi dei futuri clienti nella messa a punto del prodotto e per il posizionamento del nuovo prodotto in fase di lancio.

■ 5.3. Analisi dei risultati

In generale la ricerca ha evidenziato un grado di consapevolezza "contenuto" sull'importanza del design come leva competitiva, ad eccezione di alcuni settori (come il Tessile e il Legno Mobile) tradizionalmente legati al design e più inclini a considerarlo un fattore critico di successo. Il mondo dei servizi non sembra avere ancora percepito appieno la rilevanza di questo strumento anche a causa, probabilmente, di una estensione della pratica del design ai servizi avvenuta solo in tempi recenti. La consapevolezza dell'importanza del design aumenta significativamente al crescere della dimensione aziendale.

Vi è, in generale, un certo disallineamento tra l'importanza attribuita alle pratiche del design e l'utilizzo effettivo degli strumenti che abilitano la realizzazione di queste pratiche (ad esempio osservazione dei trend di consumo e ricorso alle ricerche di mercato) ad evidenza di come risulti già diffusa una buona sensibilità sull'importanza di tali pratiche ma che, a tale sensibilità, non corrisponda ancora una pervasività degli strumenti connessi all'interno dei processi aziendali. Altre importanti evidenze che emergono dalla lettura dei dati della ricerca sono, in sintesi, le seguenti:

- Prevale una visione “tradizionale” del design sia per quanto riguarda i settori di maggiore incidenza (settori industriali e, in particolare, Tessile e Legno Mobile) sia per quanto riguarda gli ambiti di applicazione (componente estetica)
- Nell’ambito della visione “tradizionale” emergono comunque dei “segnali” importanti di estensione del design anche ad altre aree come, ad esempio, funzionalità e facilità d’uso
- Le aziende che attribuiscono importanza al design utilizzano prevalentemente figure specialistiche di designer (interne o esterne) a cui attribuiscono un profilo professionale preciso e ben identificato
- Anche nell’ambito delle aziende più sensibili al design, il livello di investimenti in ricerca e sviluppo e design si mantiene entro livelli contenuti non superando, nella maggior parte dei casi, il 5% del fatturato
- La tecnologia è considerata una variabile chiave per l’innovazione dalla maggior parte delle aziende ed il design è considerato un fattore fondamentale di innesco dell’innovazione tecnologica. Le aziende valutano generalmente adeguato il proprio livello di innovazione tecnologica benché a questa percezione non corrisponda una significativa attività di deposito brevetti
- Le pratiche “avanzate” di design sono considerate importanti dalle aziende anche se, come accennato, a questo non sempre corrisponde un utilizzo effettivo degli strumenti tecnici che consentono una efficace applicazione di tali pratiche
- Per incentivare lo sviluppo del design nel tessuto produttivo le aziende suggeriscono soprattutto il ricorso a sgravi e incentivi pubblici ma indicano anche la necessità di migliorare la formazione professionale dei designer e di facilitare l’incontro tra domanda e offerta di figure professionali.

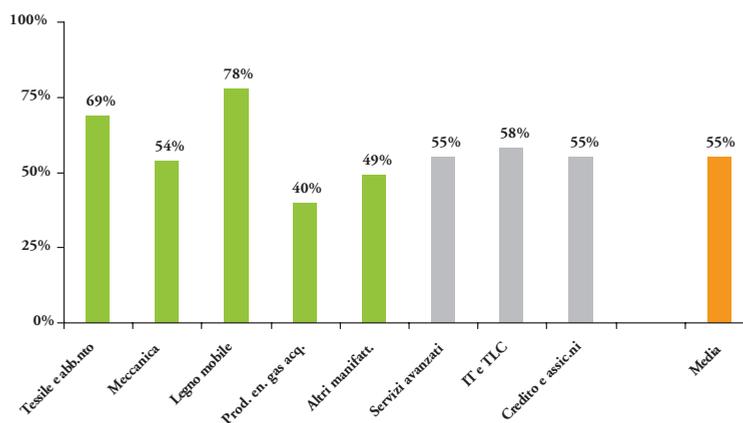
Esaminiamo nel dettaglio le risposte sui diversi temi della ricerca sottoposti alle imprese. I risultati riportati rappresentano la media delle risposte delle imprese del “campione” – 941 imprese che si sono sottoposte al questionario – pesate in funzione della rappresentatività delle singole componenti del campione rispetto all’universo delle imprese italiane oggetto di analisi. Le percentuali si riferiscono alla numerosità delle imprese contando ogni impresa come una unità a prescindere dalle differenze in termini di dimensioni, fatturato, ecc.

Design fattore competitivo rilevante

Il design viene considerato un fattore competitivo rilevante dal 55% delle imprese italiane (con l’avvertenza – come accennato - che tale percentuale è basata sul campione delle 941 imprese che hanno risposto al questionario su una rosa più ampia di circa 3000 contatti). La percezione di rilevanza del design come leva competitiva è naturalmente più elevata per i settori “design oriented” come il Tessile e il Legno Mobile ed assai meno accentuata per l’industria “pesante” (Produzione di Gas, Energia e Acqua). Significativo come il mondo dei servizi si mantenga su valori allineati alla media delle imprese italiane ad evidenza del fatto che questo comparto, pur ampiamente coinvolto in problematiche

legate a funzionalità, progettazione user oriented e tecnologia non abbia ancora individuato nel design uno strumento efficace di supporto allo sviluppo e alla progettazione.

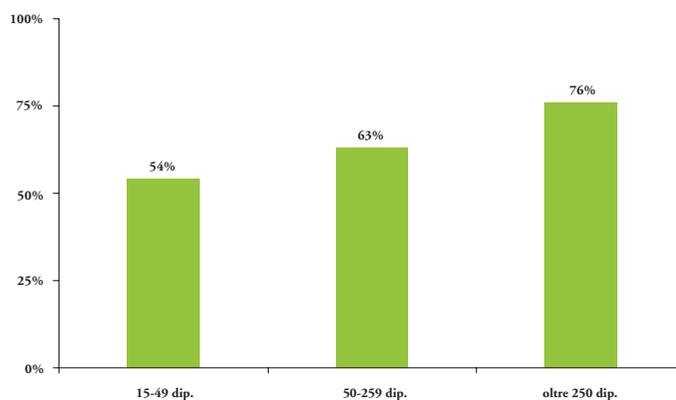
Design fattore competitivo rilevante per settore di appartenenza (% risposte affermative) (*)



(*) Imprese intero universo

La consapevolezza del ruolo del design come fattore competitivo aumenta al crescere della dimensione aziendale.

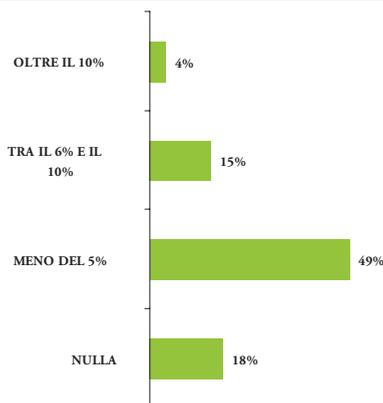
Design fattore competitivo rilevante per classe dimensionale (% risposte affermative) (*)



(*) Imprese intero universo

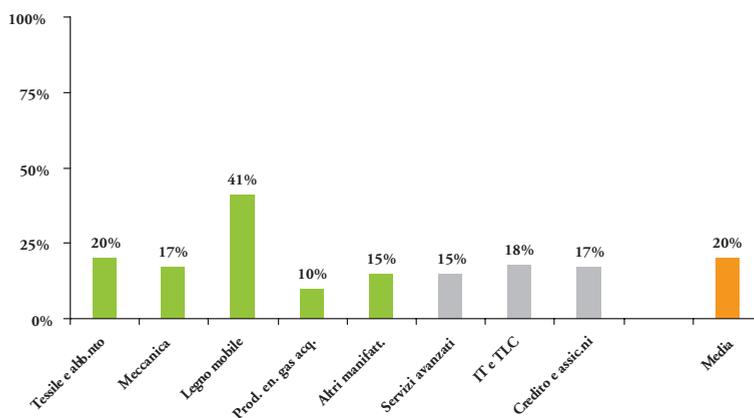
A fronte di una elevata sensibilità verso l'importanza del design si riscontra ancora un volume limitato di investimenti da parte delle aziende per lo sviluppo del design, benché una parte non trascurabile di imprese (con particolare riferimento al settore Legno Mobile) dichiara volumi di investimento superiori al 6% del fatturato.

Quota del fatturato investito in media negli ultimi 3 anni per lo sviluppo del design (ad esclusione del personale interno) (*)



(*) Imprese dell'intero universo. Il 14% delle imprese non ha risposto

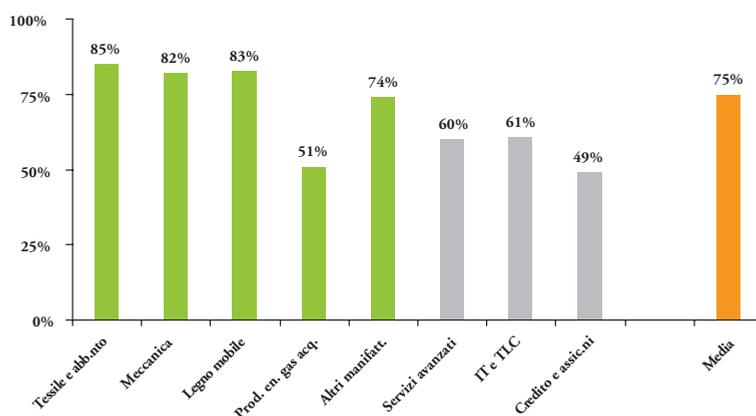
Quota del fatturato investito in media negli ultimi 3 anni per lo sviluppo del design (ad esclusione del personale interno) (% imprese oltre il 6%) (*)



(*) Imprese dell'intero universo. Il 14% delle imprese non ha risposto

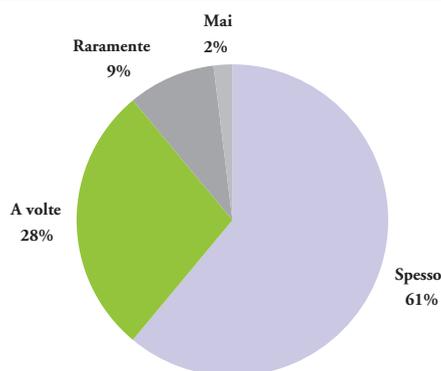
Le aziende che ritengono il design un fattore competitivo rilevante, considerano quest'ultimo una competenza essenziale per lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi servizi e per l'espressione della creatività in azienda. Ritengono inoltre che il design abbia contribuito allo sviluppo dell'innovazione di prodotto. Si evidenzia ancora uno scarto tra il comparto industria e il comparto servizi, spiegabile probabilmente con la maggiore capacità dei settori industriali a riscontrare i benefici concreti del ricorso al design anche a causa della più lunga e matura esperienza d'uso.

Design competenza essenziale per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi (% risposte affermative) (*)



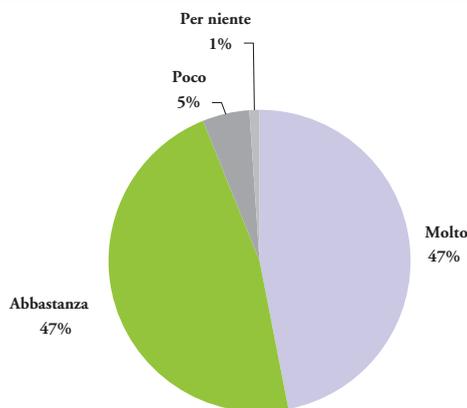
(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante

Il design ha contribuito a sviluppare innovazioni? (*)



(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante e considerano il design una componente essenziale per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi

La creatività si esprime attraverso il design? (*)



(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante e considerano il design una componente essenziale per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi

Attività aziendali interessate dal design

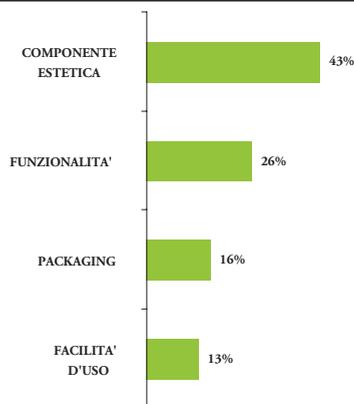
Le attività aziendali in cui viene utilizzato il design sono soprattutto quelle legate alla progettazione ed alla ricerca e sviluppo mentre è meno frequente il ricorso al design nell'ambito del marketing e della comunicazione. In termini di caratteristiche del prodotto/servizio, gli interventi di design vengono sviluppati ancora prevalentemente sulla componente estetica (43% delle imprese) ma è significativo il ricorso al design sugli aspetti legati alla funzionalità ed alla facilità d'uso (rispettivamente 26 e 13%)

Attività aziendali interessate dal design (*)



(*) Imprese che hanno indicato l'attività come prioritaria nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante

Ambiti principali di applicazione del design (*)

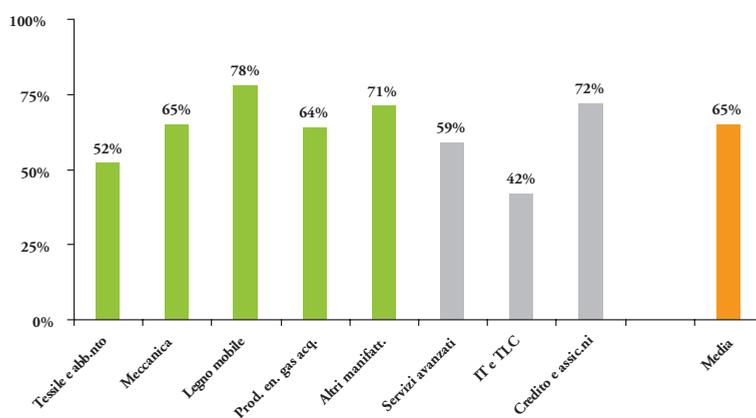


(*) Imprese che hanno indicato l'ambito come prioritario nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante. Il 2% delle aziende non ha risposto

Utilizzo di designer e profili professionali specializzati

Su questo punto la ricerca ha evidenziato un livello di utilizzo di figure professionali specializzate in design superiore alle aspettative ed una capacità elevata di "riconoscimento" delle competenze e della professionalità specifica del designer.

Utilizzo designer per la realizzazione di specifiche attività (% risposte affermative) (*)

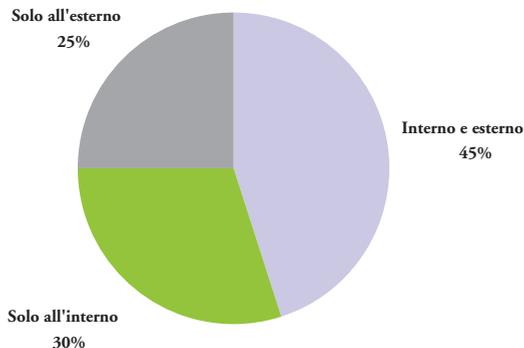


(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante

Il diffuso ricorso dichiarato a designer specialistici è probabilmente legato alla varietà dei possibili ambiti di intervento dei designer (progettazione, grafica, interior design, ecc.) e non è necessariamente indice di una effettiva integrazione dei designer all'interno dei processi produttivi e di R&D.

Rimane comunque il dato importante del riconoscimento delle competenze specifiche dei designer, confermato dal fatto che anche le aziende che utilizzano prevalentemente personale interno per le attività di design ricorrono, in oltre l'80% dei casi, a figure specialistiche di designer.

Utilizzo personale interno e esterno per l'attività di design (*)



(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante e utilizzano designer

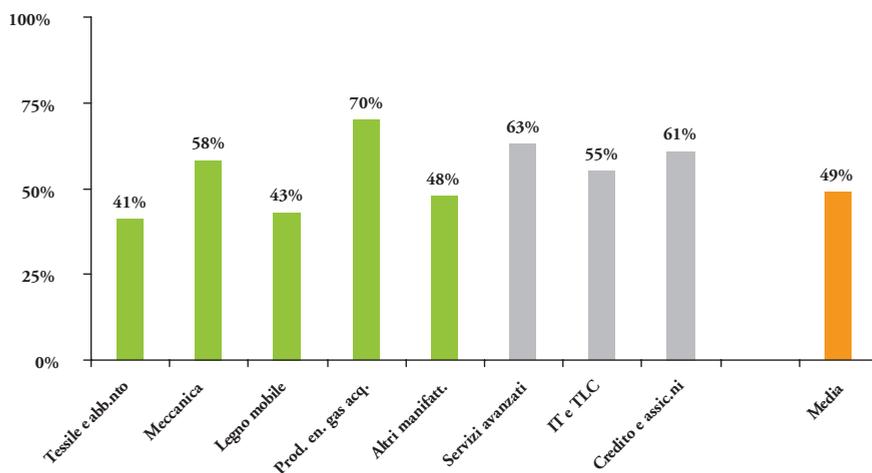
Adozione delle pratiche caratteristiche del design

Un numero significativo di aziende afferma che la progettazione di un nuovo prodotto o servizio è una attività plurale che coinvolge diverse figure professionali oltre ai designer ed ai tecnici, prevalentemente interne (63%).

Solo in un numero limitato di casi però tali figure includono specialisti in "scienze umane" (psicologi, sociologi, ecc.) per meglio conoscere i bisogni dei consumatori, inclusi quelli "profondi" e, a volte, nascosti.

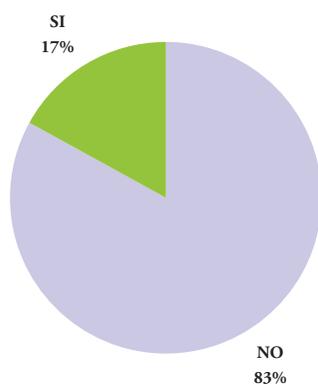
Il limitato ricorso a tali figure è uniformemente distribuito tra i settori economici.

Ricorso a figure professionali diverse dai designer e dai tecnici per la progettazione di un nuovo prodotto/servizio (% risposte affermative) (*)



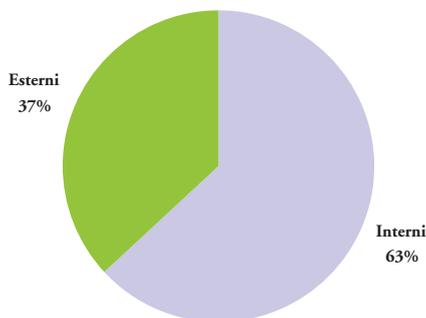
(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante

Utilizzo figure professionali esperte in "scienze umane" (*)



(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante e che utilizzano altre figure professionali oltre ai designer per la progettazione di un nuovo prodotto/servizio

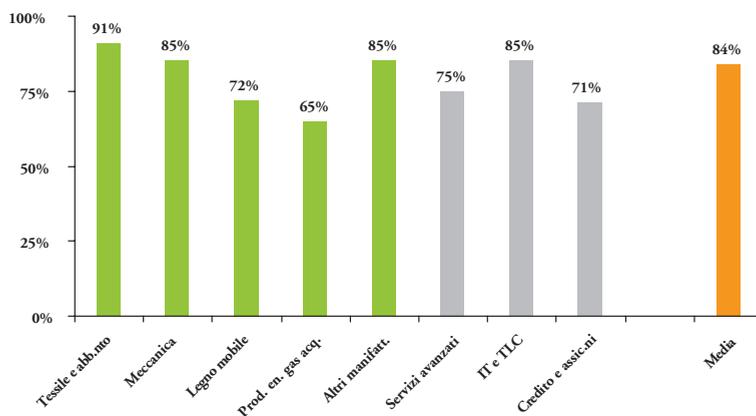
Utilizzo figure professionali interne o esterne (*)



(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante e che utilizzano altre figure professionali oltre ai designer per la progettazione di un nuovo prodotto/servizio

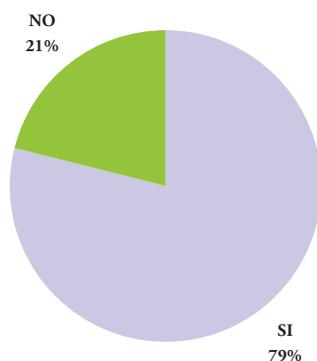
Un'ampia maggioranza di imprese, di tutti i settori economici, sostiene l'importanza di un ambiente di lavoro e di uno stile di management che favorisca la creatività. Tra questo gruppo di imprese quasi l'80% dichiara di stimolare e incentivare la proposta di nuove idee progettuali da parte del personale. Solo la metà però di queste aziende afferma di predisporre luoghi specifici studiati per favorire la creatività e lo sviluppo di nuove idee progettuali.

Importanza di un ambiente che favorisca la creatività (% risposte affermative) (*)



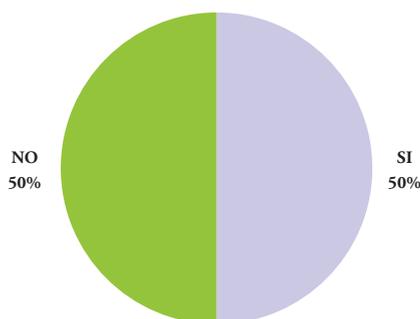
(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante

La proposta di nuove idee progettuali da parte del personale è attivamente incentivata? (*)



(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante e che ritengono importante un ambiente di lavoro che stimoli la creatività

Presenza di luoghi dedicati per favorire la creatività (*)



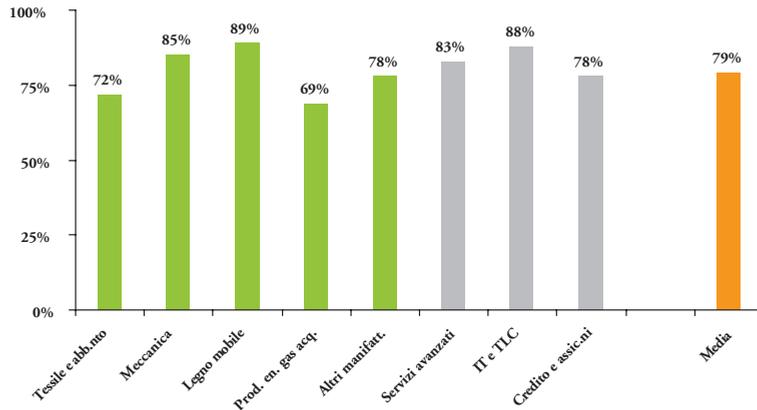
(*) Imprese nell'insieme delle aziende che hanno indicato il design come fattore competitivo rilevante e che ritengono importante un ambiente di lavoro che stimoli la creatività

Lo sviluppo di nuove tecnologie è un fattore chiave nella realizzazione di nuovi prodotti e servizi pressoché per tutti i settori economici sia industriali che di servizi. In maggioranza le imprese ritengono i propri prodotti avanzati sul piano tecnologico, ritengono inoltre di svolgere una attività rilevante di ricerca tecnologica all'interno dell'azienda.

A fronte di questa percezione, la maggior parte delle aziende dichiara però di investire in ricerca e sviluppo (ad esclusione del personale interno) meno del 5% del fatturato. Questi dati possono spiegarsi con una tendenza diffusa alla "internalizzazione" delle risorse

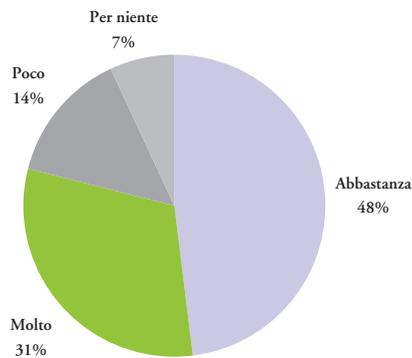
di ricerca e sviluppo o, più probabilmente, con un mismatch tra il grado di innovazione tecnologica percepito/dichiarato e quello effettivo.

È importante lo sviluppo di nuove tecnologie per la realizzazione dei prodotti/servizi? (% risposte affermative) (*)



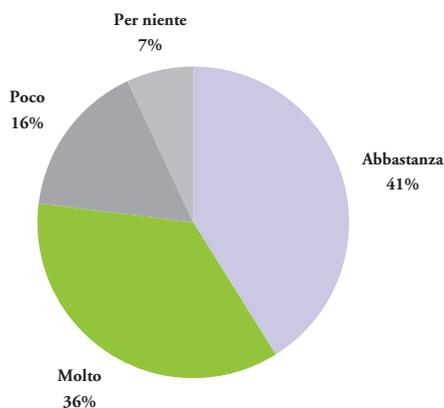
(*) Imprese intero universo

Ritiene che i suoi prodotti siano innovativi sul piano tecnologico? (*)



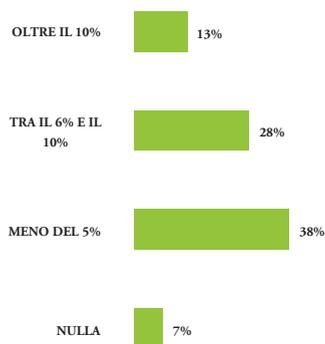
(*) Imprese all'interno dell'insieme che considera importanti le nuove tecnologie per la realizzazione di prodotti e servizi

Rilevanza della ricerca tecnologica svolta all'interno dell'azienda per la progettazione e sviluppo di nuovi prodotti e servizi (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che considera importanti le nuove tecnologie per la realizzazione di prodotti e servizi

Quota del fatturato investito negli ultimi 3 anni per l'attività di ricerca e sviluppo ad esclusione del personale interno (*)

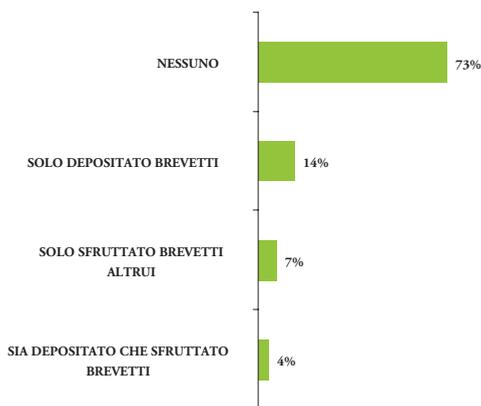


(*) Imprese all'interno dell'insieme che considera importanti le nuove tecnologie per la realizzazione di prodotti e servizi. Il 14% delle imprese non ha risposto

Questa seconda interpretazione sembrerebbe confermata dalla modesta attività di deposito brevetti registrata nelle aziende interpellate. Infatti il 73% delle imprese dell'universo di analisi dichiara di non avere depositato né utilizzato brevetti mentre solo il 18% delle imprese dichiara di averlo fatto. L'attività brevettuale è particolarmente limitata nelle aziende di piccole dimensioni mentre la quota percentuale di aziende interessate da questa attività aumenta significativamente per le aziende di media e grande dimensione.

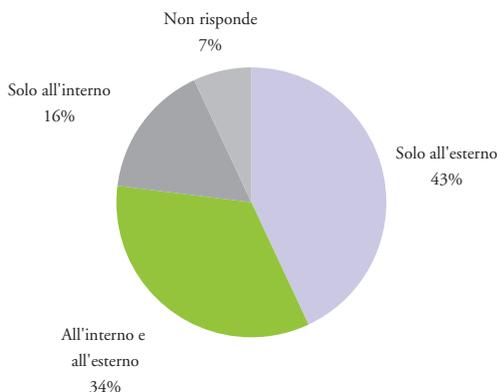
L'attività di deposito brevetti comporta un frequente ricorso a risorse esterne.

Deposito o sfruttamento di brevetti negli ultimi 3 anni (*)



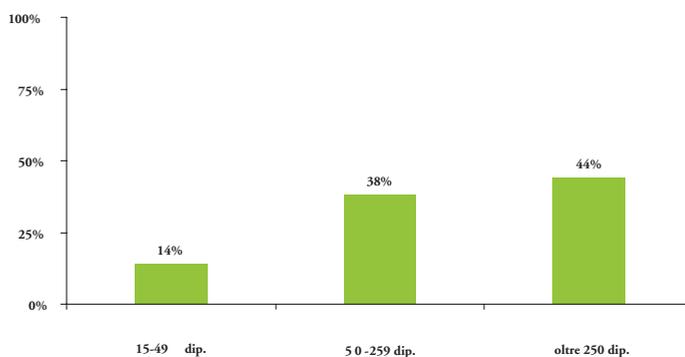
(*) Imprese intero universo. Il 2% delle imprese non ha risposto

Utilizzo di personale interno o esterno per il deposito dei brevetti (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che ha depositato brevetti

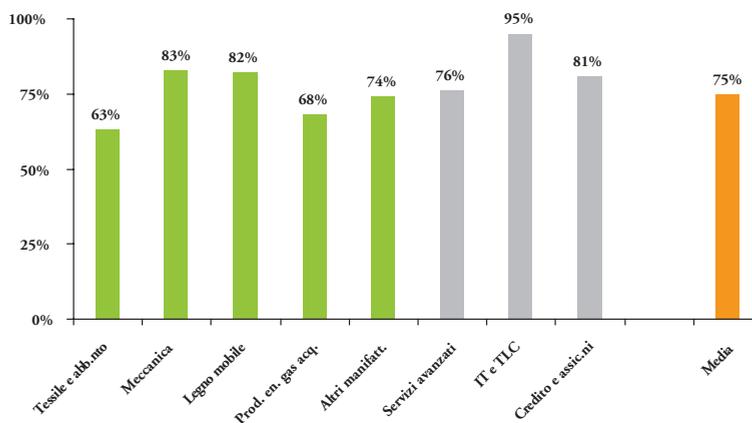
Deposito o sfruttamento di brevetti negli ultimi 3 anni (% che hanno depositato e sfruttato brevetti altrui) (*)



(*) Imprese intero universo

Proseguendo attraverso gli altri elementi caratteristici del design si evidenzia come le aziende italiane attribuiscono grande importanza alla facilità d'uso delle soluzioni progettate che rappresenta una priorità per tutti i settori economici.

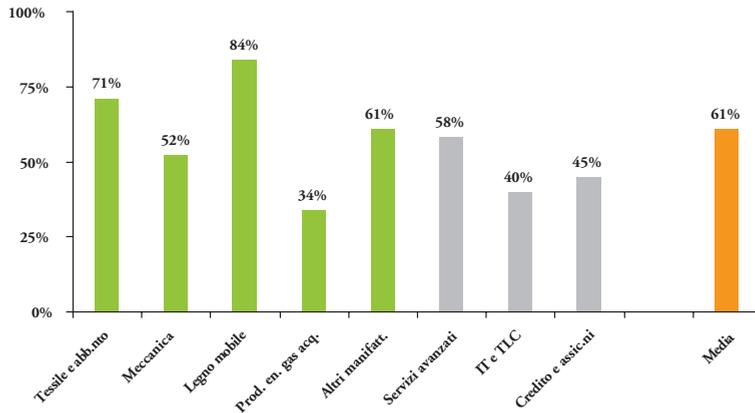
Facilità d'uso aspetto importante della progettazione (% risposte affermative) (*)



(*) Imprese intero universo

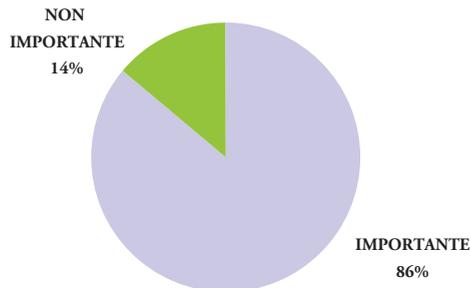
Viceversa, per quanto riguarda la dimensione estetica e il packaging, solo i settori industriali e, tra questi, quelli più orientati al mercato consumer, mostrano un interesse accentuato verso questa componente del prodotto che considerano essenziale come elemento di identità e competitività del prodotto.

Importanza di una accurata progettazione del packaging (% risposte affermative) (*)



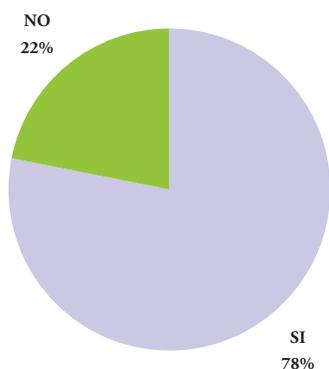
(*) Imprese intero universo

Importanza della dimensione estetica in fase di progettazione (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che ritiene importante il packaging

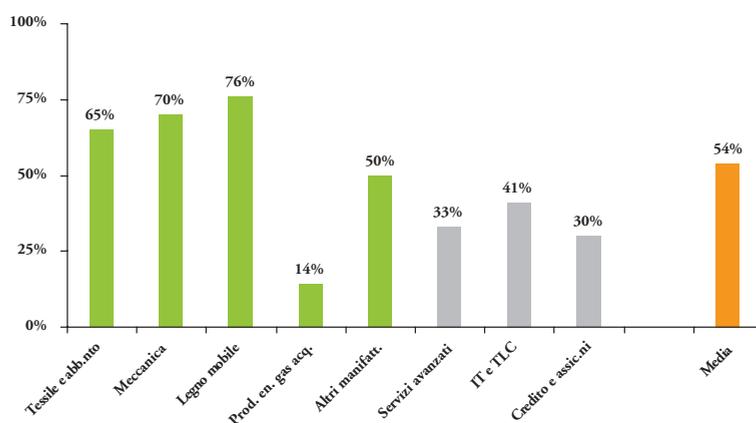
Considera il packaging un elemento importante di identità e competitività del prodotto? (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che ritiene importante il packaging

Di particolare interesse il set di risultati relativi all'utilizzo di prototipi ed alla partecipazione dei clienti nella progettazione e messa a punto di un nuovo prodotto. La costruzione e l'utilizzo di prototipi per la finalizzazione progettuale del prodotto (che nella progettazione guidata dal design rappresenta un passaggio chiave ed il presupposto per una progettazione "user oriented") è ancora appannaggio quasi esclusivo delle aziende industriali. Nell'ambito delle aziende di servizi è probabilmente ancora difficile dare concretezza al concetto di prototipo e non si è ancora affermato un rigoroso processo di progettazione tipico dei prodotti.

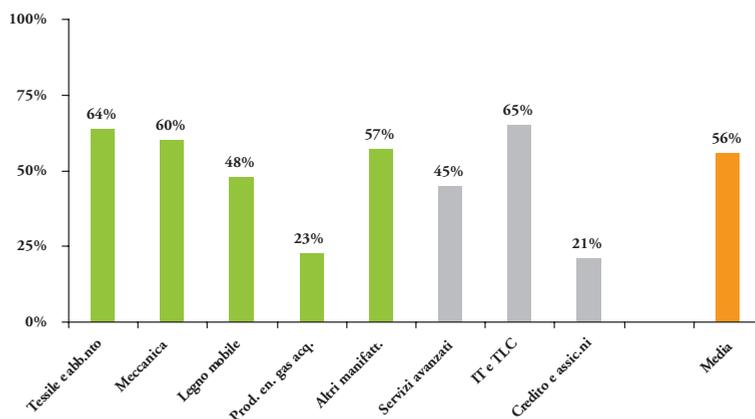
Utilizzo di prototipi e modelli per lo sviluppo di nuovi prodotti (% risposte affermative) (*)



(*) Imprese intero universo

A fronte di un ricorso molto differenziato tra industria e servizi all'uso di prototipi, si evidenzia una sensibilità più equilibrata tra i settori economici verso la partecipazione dei clienti alla progettazione e messa a punto di un nuovo prodotto. Unica eccezione notevole il settore del credito, assicurazioni e servizi finanziari dove la collaborazione dei clienti è ritenuta importante solo dal 21% delle imprese.

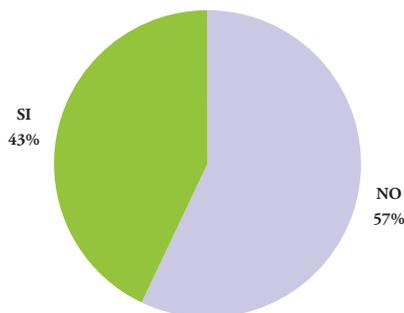
I clienti partecipano allo progettazione e messa a punto dei nuovi prodotti? (% risposte affermative) (*)



(*) Imprese intero universo

L'osservazione dei trend di consumo e la costruzione di scenari futuri per lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi è considerato un fattore importante dalla grande maggioranza delle imprese, in particolare tra quelle di maggiore dimensione.

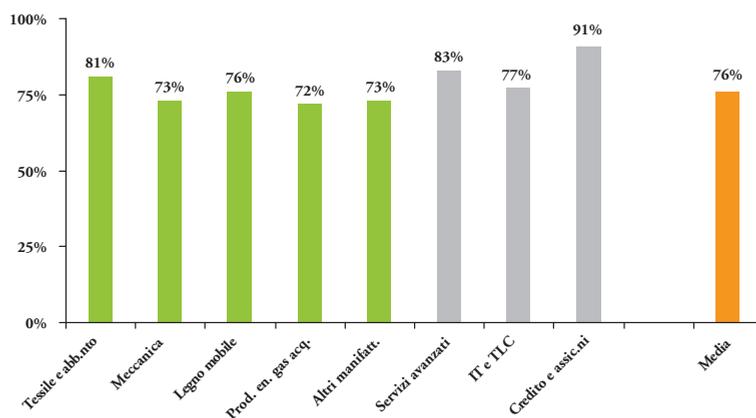
Utilizzo di strumenti di indagine quali ricerche di mercato (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che ritiene importante l'osservazione dei trend di consumo

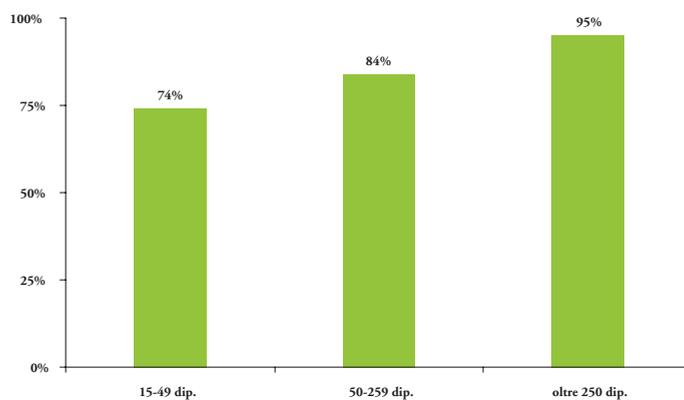
Tale attività è svolta prevalentemente da personale interno e si realizza solo nel 43% dei casi attraverso il ricorso a ricerche di mercato esterne utilizzando, in maggioranza, personale interno.

È importante l'osservazione dei trend di consumo e la costruzione di scenari futuri? (% risposte affermative) (*)



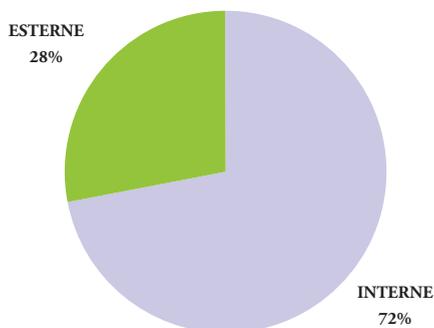
(*) Imprese intero universo

È importante l'osservazione dei trend di consumo e la costruzione di scenari futuri? (% risposte affermative) (*)



(*) Imprese intero universo

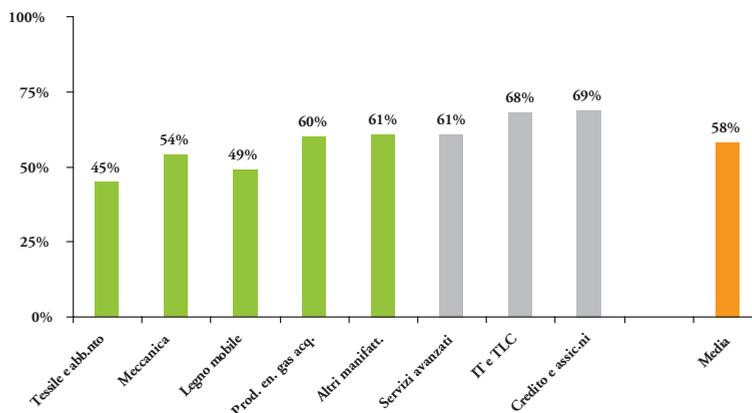
Utilizzo di risorse interne e esterne per studiare tendenze e scenari di consumo (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che ritiene importante l'osservazione dei trend di consumo

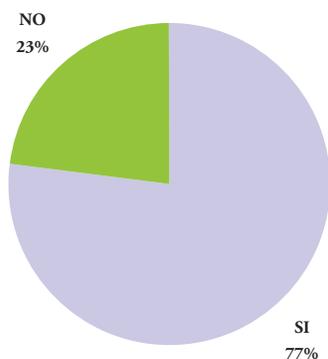
Infine la definizione di una strategia internet per la promozione di un nuovo prodotto è considerato un fattore importante dalla maggioranza delle imprese benché tale strategia sia probabilmente ancora legata agli aspetti "tradizionali" del web (banner, presentazione sul sito aziendale, ecc.) e non coinvolga ancora le potenzialità avanzate del web 2.0 (viral marketing, social networking, ecc.)

È importante definire una strategia internet per la promozione di un nuovo prodotto? (% risposte affermative) (*)



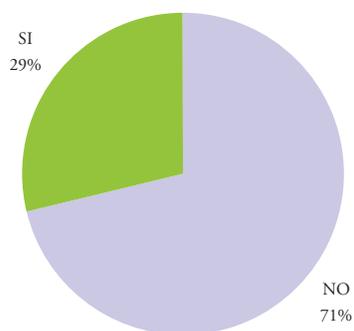
(*) Imprese intero universo

Definisce una strategia di posizionamento sul web del prodotto? (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che ritiene importante definire una strategia internet

Valorizza le nuove potenzialità del web 2.0 in fase di progettazione e vendita? (*)



(*) Imprese all'interno dell'insieme che ritiene importante definire una strategia internet

Suggerimenti per incentivare lo sviluppo del design nelle imprese italiane

I suggerimenti delle aziende si sono soprattutto concentrati (33%) sulla necessità di contributi (sgravi e incentivi) per incrementare la quota di risorse investite nel design. Molte aziende hanno comunque evidenziato l'importanza di un miglioramento complessivo della qualità professionale e la necessità di rendere più efficiente il mercato delle professionalità facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro specialistico.

Iniziative che possono incentivare lo sviluppo del design in azienda (*)



(*) Imprese intero universo

Capitolo 6

Impostare un programma di azioni
per la promozione del design

6.1. Le specificità dell'Italia

L'Italia differisce dai grandi paesi industriali per alcuni importanti elementi quali:

- Il modello di specializzazione industriale: mentre gli altri grandi paesi Ocse hanno una specializzazione relativa nei settori basati sulle economie di scala (auto, chimica, elettronica di consumo), o basati sulla ricerca e sviluppo (elettronica, It, farmaceutico e biotech, telecomunicazioni, aeronautica), l'Italia risulta caratterizzata dalla netta prevalenza di settori tradizionali (tessile-abbigliamento-calzature, cuoio e pelli, legno e arredamento, oreficeria, articoli per la casa) e di specialized suppliers (meccanica strumentale)
- La struttura dimensionale: a parità di settore industriale, l'industria manifatturiera italiana appare caratterizzata da una dimensione prevalente più contenuta rispetto agli altri paesi avanzati, con una quota elevata di piccolissime imprese
- L'articolazione territoriale: il paesaggio industriale italiano non si basa su grandi aree urbano-industriali o su aree metropolitane centrate sulle grandi città, ma sulla commistione tra piccola impresa e territorio urbano-rurale, attraverso la presenza di sistemi locali ad altissima densità di piccole imprese operanti negli stessi settori, o in settori collegati a monte e a valle.

I sistemi di piccola e media impresa italiani hanno manifestato una straordinaria capacità di innovazione, ricreando continuamente quei vantaggi competitivi che perdevano sul terreno della pura competizione di prezzo. Le produzioni italiane si sono progressivamente posizionate su fasce di mercato meno sensibili al prezzo. Questa capacità di innovazione si è basata su meccanismi di divisione del lavoro e di cooperazione del tutto particolari, molto studiati anche all'estero, e non su una attività di ricerca e

sviluppo formalizzata. In una espressione, l'industria italiana ha seguito un modello di «innovazione senza ricerca». Nessun paese avanzato è riuscito a generare volumi così imponenti di innovazione senza spendere in modo consistente in ricerca e sviluppo.

L'innovazione non basata sulla ricerca e sviluppo si fonda su due elementi chiave:

- L'adozione di innovazioni di processo sviluppate dai fornitori di macchinari;
- L'innovazione funzionale, formale ed estetica, basata sul design e sul rinnovo continuo della gamma di prodotto.

L'innovazione di processo è resa possibile dalla co-localizzazione negli stessi distretti dei produttori dei beni finali (di consumo o intermedi) e dei produttori di beni strumentali. La capacità dei produttori di macchine di sviluppare continuamente soluzioni alla frontiera della tecnologia, consentendo ai produttori di risolvere i trade-off tra efficienza e flessibilità, è ben documentata. La capacità dei distretti industriali di generare innovazione di design è basata sulla esplorazione continua, sviluppata da migliaia di soggetti in parallelo, di tutte le opportunità di modifica incrementale dei prodotti, seguendo direzioni dettate dal gusto estetico, dalla forma, dalla flessibilità rispetto alle esigenze dei clienti e delle mode.

6.2. Esigenza di una politica nazionale per il design

A fronte della evidente rilevanza del design rispetto a storia e struttura dell'economia italiana ed alla chiara opportunità che si presenta di renderne ancora più esplicito il ruolo eleggendolo a fattore qualificante della competitività del sistema Italia, l'insieme delle iniziative – pur numerose e significative – ad oggi messe in atto non fa ancora emergere una organica ed efficace politica nazionale di promozione del design, soprattutto a causa di una limitata presa di responsabilità sul tema da parte delle istituzioni pubbliche.

Se si confronta la situazione italiana con quella di altri paesi detentori di una significativa tradizione nel settore, ci si rende conto di una grande differenza. Nei paesi nordeuropei il design ad esempio è entrato a far parte della cultura dominante, mentre in Italia rimane, nonostante il suo incredibile successo, cultura non organica al sistema e quasi alternativa ad esso. La questione, come ha ben dimostrato Andrea Branzi, ha a che vedere con la genesi del design nel nostro Paese, che è il frutto di un'alleanza tra soggetti in qualche modo periferici: da una parte i piccoli e medi imprenditori del settentrione, dall'altra gli intellettuali creativi. La flessibilità e la varietà scaturite da questa inusuale combinazione (laddove in altri paesi è stata soprattutto la grande industria a puntare sul design) ha rappresentato il punto di forza del nostro design. Al tempo stesso, però, ha determinato il suo confinamento in una sorta di gabbia dorata.

L'emergere di un "nuovo concetto" di design così come descritto nella presente ricerca dovrebbe contribuire a riportare il design nella sua naturale collocazione di pratica progettuale, facendolo uscire dai confini di poche nicchie merceologiche legate

al lusso, distanti quindi sia dagli oggetti di uso quotidiano che, ancora di più, dal mondo industriale e dei servizi. Su questa premessa concettuale dovrebbe fondarsi una nuova politica nazionale di promozione/rafforzamento del design, basata su due passi fondamentali:

- La riconfigurazione del concetto di design e l'acquisizione di una piena ed esplicita consapevolezza da parte delle istituzioni sul suo ruolo trasversale di driver della competitività.
- La progettazione e realizzazione di un insieme di interventi concreti per la promozione del design all'interno delle imprese.

■ 6.3. Iniziative recenti di promozione del design

La grande attualità del design nel pensiero economico sta generando in Italia una vera e propria moltiplicazione di iniziative – spesso non raccordate fra loro e talvolta addirittura incoerenti nel raccontare un settore di punta del nostro Paese – che rappresentano la base per una politica nazionale su questo tema ma che necessitano di una forte azione di coordinamento e di coerentizzazione rispetto agli obiettivi complessivi. Tra le numerose iniziative ricordiamo:

- Consiglio Nazionale del Design: è un organo consultivo lanciato dal Ministero dei Beni e le Attività Culturali e il Ministero dello Sviluppo Economico. L'organismo, con sede a Milano, ha i compiti di "ricerca, divulgazione, promozione, sperimentazione e l'obiettivo di costituire un incubatore volto a promuovere la cultura del design nella pubblica amministrazione, nelle aziende e nell'opinione pubblica".
- Torino capitale mondiale del Design: World Design Capital è una nomina che viene assegnata ogni due anni da Icsid (International Council of Societies of Industrial Design) ad una città del mondo che punti fortemente sul design come fattore di crescita economica, sociale e culturale. Torino è la prima World Design Capital e quella del 2008 è quindi la prima edizione. La nomina dell'ICSID ha riconosciuto innanzitutto a Torino la volontà progettuale di rinnovare se stessa attraverso un legame profondo con l'innovazione e la creatività, oltre a solide tradizioni e diffuse competenze nel campo del design. Il Calendario delle attività di Torino 2008 World Design Capital si estende fino a dicembre 2008. A ciascun mese della programmazione corrisponde un tema, un punto di vista particolare sul design, sull'architettura, sulla grafica.
- Symbola: Fondazione per le qualità italiane che vuole consolidare e diffondere il modello di sviluppo della soft economy centrata sulla qualità e specificità del nostro Paese, dove i territori incontrano le imprese, dove si stringono alleanze tra i saperi, le nuove tecnologie, la tradizione e dove la competitività si alimenta di formazione, di ricerca, di coesione sociale e rapporti positivi con le comunità. Symbola chiama a raccolta tutti coloro che puntano sulla qualità e sui talenti del territorio, per mettere in comune le loro esperienze: personalità che vengono dal mondo economico

e imprenditoriale, dalla cittadinanza attiva, dalle realtà territoriali ed istituzionali, dal mondo della cultura.

- Osservatorio Unioncamere sul Design: nato con lo scopo di identificare il nuovo concetto di design come processo rigoroso di progettazione (e in ultima istanza come buona pratica manageriale) che parte dalla conoscenza di bisogni e attitudini del consumatore e fornisce soluzioni – funzionali e “estetiche” – di particolare efficacia con un forte contributo della dimensione creativa.
- Industria 2015: è il disegno di legge sulla nuova politica industriale varato dal governo italiano a settembre 2006, le cui proposte sono state recepite dalla Legge Finanziaria 2007. Industria 2015 stabilisce le linee strategiche per lo sviluppo e la competitività del sistema produttivo italiano del futuro, fondato su:
 - un concetto di industria esteso alle nuove filiere produttive che integrano manifattura, servizi avanzati e nuove tecnologie;
 - un’analisi degli scenari economico-produttivi futuri che attendono il nostro Paese in una prospettiva di medio-lungo periodo (il 2015).
- Musei d’impresa: Vi sono molte iniziative legate alla valorizzazione dei Musei di impresa, con una associazione molto attiva. Superata la fase di conservazione e “messa in sicurezza” degli archivi, questi musei tendono sempre di più ad essere integrati con i processi di marketing e di innovazione di prodotto (vedi il caso Alessi) e quindi diventano importanti contributori alle nuove idee di design.
- Mostre e Musei sul “Made in Italy”: moltissime sono le iniziative, alcune temporanee, alcune permanenti, che raccontano il Made in Italy in Italia e all’estero. I finanziatori sono molto variegati (vari Ministeri, ICE, Enti locali, associazioni di categoria, ...) rendendo la coerentizzazione di queste iniziative non banale, ma comunque indispensabile.
- Museo del Design a Milano, aperto ufficialmente con un primo allestimento nel dicembre 2007 presso la triennale di Milano, che sta in qualche modo assumendo caratteristiche da Design Center nazionale.

6.4. Costruzione di una strategia – paese sul design

Come accennato il design italiano degli ultimi sessanta anni è cresciuto dentro un processo generativo e riproduttivo largamente spontaneo, prevalentemente a ridosso della realtà della piccola e media impresa localizzata in determinati territori produttivi di eccellenza, in sintonia con i processi di crescita di molte delle più importanti realtà imprenditoriali e dei sistemi produttivi locali entro cui tali realtà hanno a lungo abitato.

Le istituzioni locali, regionali e tanto meno nazionali non hanno mai sostenuto seriamente il design, ritenendolo, nella migliore delle ipotesi, una risorsa di cui farsi strumentalmente vanto in determinate circostanze. Contrariamente all’estero le istitu-

zioni di governo, a tutti i livelli, hanno da tempo promosso politiche di promozione e diffusione del design attraverso istituzioni che hanno oggi lunghe storie alle spalle.

Basti ricordare l'esempio del British Council inglese o del VIA francese e dell'Istituto voluto recentemente dal governo spagnolo. C'è poi l'ampia serie di esempi portati da tutti i Design Center nel mondo. Va ancora ricordato come i paesi delle principali aree emergenti del mondo (Cina, India, Korea, Singapore, Hong Kong, Brasile ecc..) stiano facendo massicci investimenti in politiche di acquisizione e sostegno ad un proprio design capace di portare dentro i loro prodotti valori costitutivi sinora appannaggio di determinate produzioni del mondo occidentale.

L'Italia ha espresso poco o nulla in materia di politiche verso il design, né tanto meno in materia di istituzioni di guida e di orientamento alla sua diffusione. C'è chi dice sia stato un bene, così che il design si è potuto esprimere come modello di innovazione diffusa dal basso, dando notevoli prove di sé; tuttavia oggi questo modello non è più adeguato ai tempi.

Il tema del design è stato inoltre solo sfiorato nel dibattito recente sulla carenza di risorse destinate dal sistema pubblico e privato italiano alla voce ricerca e innovazione.

Le statistiche europee ci collocano di norma agli ultimi posti delle classifiche, rilevando (ed il design sembra essere un elemento di traino rispetto a questi fenomeni positivi) come gli unici segnali di vitalità siano quelli derivanti da una capacità del nostro sistema di frequente rinnovo dei prodotti.

Nel dibattito che è seguito sono state variamente avanzate da alcune forze (a livello governativo, a livello sociale e confindustriale) posizioni e proposte che, in una accezione estensiva, potevano essere considerate come proposte miranti anche a sostenere processi di innovazione di design.

Resta tuttavia il fatto che in tali proposte, così come in tutti i bandi miranti a sostenere l'innovazione nell'impresa operanti a livello nazionale, regionale o locale, vi è il prevalere di un concetto di sostegno alla sola innovazione tecnologica e di processo, concetto che ha sempre lasciato poco o nessun spazio all'innovazione non tecnologica e in particolare all'innovazione guidata dal design.

Questa questione è piuttosto importante poiché ha posto l'impresa nella condizione, anche dal punto di vista culturale, di essere aiutata solo su questo versante; versante oggi, come sappiamo, molto meno decisivo che in passato per sostenere la competizione a livello internazionale. Solo recentemente, in taluni bandi e in talune linee di finanziamento, l'estensore ha inteso favorire anche l'innovazione non immediatamente tecnologica.

La questione del rapporto tra design e tecnologia sta sullo sfondo e risulta nodale. Stabilire una connessione diretta tra ricerca sui nuovi materiali, sulle tecnologie emergenti o sulle tecnologie ICT e design, nel suo ruolo naturale di interprete e traduttore delle tecnologie verso utilizzi, utenti e mercati, resta una delle principali chiavi interpretative su cui poggiare una strategia efficace per il paese.

Quanto alla regia dei processi di cui si parla, crediamo che la costruzione di una strategia paese debba inevitabilmente chiamare in causa i principali attori istituzionali velocemente citati sopra.

Pensiamo inoltre che il sistema camerale possa essere un soggetto interessante per farsi carico, a livello nazionale e locale, di tavoli di regia e di proposte concrete in merito al design, non solo per il fatto di essere naturalmente le Camere nodi di reti di soggetti di varia natura, ma anche per avere verso il design, ed in particolare verso un design che fa di sé impresa di servizi avanzati per le imprese, delle responsabilità particolari.

Si tratta in definitiva di agire contemporaneamente sul lato della domanda, verso il mondo dell'impresa e delle istituzioni e contemporaneamente su quello dell'offerta, stimolando la nascita di imprese ad alto potenziale di innovazione e favorendo la nascita di aggregati di competenze di design, nella logica di dotare i territori produttivi di reti (e filiere) di fornitura di servizi di design alle imprese.

Tra le azioni da impostare per predisporre una strategia per la diffusione del design ricordiamo:

- avviare l'Osservatorio sul Design di Unioncamere come momento specifico per indagare e comprendere le dinamiche in atto e le forme con cui i fenomeni si manifestano oggi. Questo aspetto è decisivo: nessuno in Italia ha mai fatto un lavoro esaustivo di approfondimento del fenomeno design;
- attivare momenti comunicativi forti ponendo, per così dire, "enfasi" sul fenomeno del design e sul suo potenziale innovativo;
- avviare alcune prime proposte miranti a mettere in circolo il potenziale del design e a stimolare una domanda di design.

■ 6.5. Alcune proposte esemplificative

Un pacchetto articolato di iniziative potrebbe rispondere all'esigenza di costruire nel tempo una strategia capace di operare sul tema in questione. Si fanno qui alcune proposte che potrebbero partire contemporaneamente o in tempi diversi, ciascuna mirante a specifici obiettivi diversificati.

La prima proposta appartiene ad una fase di lancio del progetto e mira prevalentemente a sensibilizzare il contesto e i vari soggetti (designer, imprese, istituzioni ecc...) sul potenziale che possediamo e a mostrarlo con un forte impatto comunicativo. È in linea con la visione proposta: mira a far emergere da una parte il potenziale "creativo" proveniente dal bacino di giovani designer, dall'altra le "imprese" disponibili a puntare sull'innovazione non solo tecnologica.

L'idea è quella di bandi pensati come un'occasione di ricerca avanzata per i giovani designer e per le imprese dei principali settori produttivi, su temi progettuali considerati di interesse strategico.

Questi bandi dovrebbero basarsi su un principio chiaro: far confrontare alcuni giovani progettisti con una serie di scenari progettuali appositamente elaborati da un team di esperti riuniti in un apposito comitato con il supporto di alcune aziende eccellenti, selezionate dalla stessa commissione, appartenenti ai singoli settori.

Gli scenari potrebbero riguardare aree di ricerca di importanza strategica per lo sviluppo competitivo dei principali settori produttivi. L'iniziativa intende coinvolgere e stimolare i giovani designer in un processo di confronto con i temi individuati al fine di esprimere nuove idee e forme peculiari di prodotto e servizio.

Allo stesso tempo le imprese saranno chiamate a sostenere questo processo e a strutturare una serie di proposte concrete sul piano dell'innovazione. A conclusione del percorso ne deriverà una sorta di grande mappa delle competenze del sistema produttivo nazionale, attraverso la creazione di un repertorio di casi progettuali in grado di testimoniare le potenzialità dell'innovazione guidata dal design a livello strategico-produttivo da veicolare:

- all'intero tessuto imprenditoriale come stimolo all'innovazione continua;
- all'universo dei giovani designer per orientare la loro capacità di fare impresa sulla base delle loro competenze;
- all'esterno, per offrire una visione chiara ed articolata delle capacità produttive del sistema e delle opportunità di investimento.

Bandi di questo tipo potrebbero garantire visibilità sia alle imprese che ai progetti e ai designer, stimolando la nascita di sperimentazioni sulle linee di ricerca individuate e dando origine a pratiche emulative virtuose, riguardanti la definizione di processi di ideazione e produzione d'eccellenza di prodotti e servizi ad alto valore aggiunto.

La seconda proposta è dedicata a produrre incentivi per la costituzione di nuova imprenditoria nell'ambito dei servizi di design, privilegiando i giovani, secondo modelli in uso in contesti che contendono all'Italia il primato internazionale sul piano dell'industria creativa (dei servizi ad alto valore aggiunto).

L'idea guida è quella di bandi per la creazione di imprese di servizi per il settore del design e, più in generale, di imprese di servizi che lavorano per l'industria creativa. L'idea di partenza è quella di riconsiderare le imprese/professioni che fanno parte del Sistema Design, prendendo in esame quelli che possono essere considerati come settori creativi in cui il design è coinvolto (moda, TV, comunicazione, settore fieristico) come il bersaglio dell'intervento.

Il design entra oggi nelle dinamiche dell'innovazione assieme ad altre competenze in un mix complesso che è alla base del modo con cui le imprese innovano.

Tali opportunità potrebbero inoltre contenere forme di incentivazione al processo di crescita delle imprese del progetto per dotarsi di un'offerta integrata di servizi. Ora le imprese tipo del settore del progetto sono tendenzialmente sottodimensionate dal punto di vista dell'organico, delle competenze, della dotazione di attrezzature, lungo tutta la produzione del processo progettuale. È un retaggio della tradizione storica del design italiano e del peculiare rapporto con le imprese.

L'idea potrebbe essere quindi quella di fornire incentivi alle imprese del progetto per aiutarle a configurarsi come network integrati stabili, ovvero facendo crescere in maniera flessibile e federata quelle caratteristiche sopra citate.

La crescita del network (supportato da strumenti e pratiche adeguate) renderebbe la rinnovata impresa del progetto (ora network) capace di affrontare sfide progettuali complesse nei settori tradizionali; allo stesso tempo il network potrebbe estendere la sua capacità di operare in contesti transettoriali (e in campi che comprendono anche comunicazione, servizi, strategia) e operare su mercati fino ad oggi non frequentati (per sottostrutturazione, incapacità di fornire una cultura organizzativa adeguata).

La terza proposta è un inevitabile corollario della seconda. Serve un'indagine mai fatta sui modi con cui i molti giovani che intraprendono oggi le professioni creative legate al design si organizzano, indagine che dia elementi concreti per ispirare le politiche future.

Tale indagine dovrebbe riguardare la nuova realtà delle professioni di design, i modi con cui i giovani si organizzano e i modelli possibili che possono essere offerti loro guardando anche alle principali esperienze internazionali.

Serve capire meglio come questo grande bacino di competenze legate all'innovazione e alla nuova conoscenza si organizza nel concreto; serve anche creare un repertorio di casi di studio di successo così da diffondere buone pratiche di costruzione di servizi e promuovere forme evolute di auto imprenditoria. Serve infine documentare le più interessanti esperienze che vengono dall'estero e dai territori ad alta concentrazione di risorse creative e dei servizi da esse prodotti, ivi compreso le politiche che le istituzioni di quei territori propongono.

Un'ampia ricognizione in questo campo consentirebbe di avere un patrimonio conoscitivo che al momento nessuno possiede.

6.6. Agire sul fronte della domanda

Agire sul fronte della domanda significa mettere le imprese nelle condizioni di potere accedere a risorse o a servizi di design per sostenere processi innovativi di natura tecnologica, di prodotto, di mercato, relativi alla comunicazione, alla distribuzione, alla visibilità del prodotto, all'accompagnamento nei processi di internazionalizzazione ecc...

Vi sono a tal proposito alcune, significative, esperienze pilota (poche) che possono essere prese in considerazione come possibili modelli di intervento.

Vale la pena di considerare uno schema che prevede, magari in continuo e in sovrapposizione, l'avvio di processi (e relativi progetti) di promozione del design presso le imprese con l'obiettivo di far crescere la percezione del valore del design, premessa alla generazione di una vera e propria domanda di design e di organizzazione di risposte coerenti in termini di servizi erogati alle imprese.

I processi possono essere stimolati dall'alto, ma richiedono l'attivazione da parte di soggetti differenti dai designer e dalle imprese. Tra questi risulta fondamentale il ruolo attribuibile a:

- centri di ricerca e di trasferimento dei risultati della ricerca nel campo del design (tipicamente i migliori centri interni alle università, ma non solo) che possono svolgere il ruolo di collettori e organizzatori della partecipazione a tali processi delle risorse più giovani e competenti nel campo del design, di trasferimento della ricerca di design all'esterno, di risposta alle richieste provenienti dalle imprese;
- agenzie, enti, associazioni che a livello territoriale possono fare da diffusori di tali proposte presso le imprese, da stimolatori dei processi innovativi, da collettori della domanda proveniente dalle imprese.

Occorre poi ricordare che andrebbero progettati differenti protocolli di relazione con il design per differenti tipologie di imprese. Non tutte le imprese sono ugualmente pronte ad innovare con il design. Il filtro orientativo e selettivo resta quello della natura dell'impresa, del potenziale innovativo insito nell'impresa stessa e delle condizioni di partenza.

Una delle principali difficoltà risiede proprio nella determinazione di tali condizioni di partenza al fine di raggiungere imprese che siano effettivamente in grado di produrre, gestire e valorizzare processi innovativi. La dimensione media delle imprese italiane e la loro strutturazione testimoniano una difficoltà strutturale in questo settore.

Può essere utile puntare non solo sulle aziende leader, ma anche e soprattutto sulle imprese cosiddette "aspiranti" all'innovazione. Tale tipologia, non necessariamente vincolata ad uno specifico fattore dimensionale, include quelle imprese che esprimono volontà e capacità di portare a compimento processi innovativi, capacità che risiede nella disponibilità di risorse non solo economiche ma soprattutto culturali e organizzative. L'offerta di servizi da sperimentare sarà quindi rivolta ad imprese sia di piccole che di medio-grandi dimensioni che non fanno ancora un uso sistematico del design e che necessitano di strutturare relazioni con il sistema ed acquisire consapevolezza.

C'è inoltre una grande quantità di imprese incerte sul futuro, in crisi di competitività, che non usano il design. Se ci si rivolge ad esse ad esempio, il coinvolgimento non può che avvenire operando dapprima sui meccanismi di costruzione della fiducia (verso un soggetto esterno e più in generale verso il mondo del design), fiducia generata da diverse condizioni: ad esempio un approccio diretto e non mediato, un basso tasso di investimento economico, di spazio e di tempo, condizioni di spostamento sul territorio, testimonianza di conoscenza del territorio produttivo stesso, un lavoro sulla distanza culturale ecc...

È necessario anche tenere in considerazione:

- che in certe situazioni si genera una sorta di circuito abbreviato tra designer e impresa che salta molti dei passaggi tipici delle organizzazioni complesse e comunque strutturate e porta in circolo immediatamente l'innovazione;

- che i punti di accesso all'innovazione di design possono essere molteplici e pervadere il corpo delle imprese attraverso differenti canali; esiste in altri termini un corso principale del trasferimento (direttamente gestito da risorse di design), come esistono percorsi secondari dove l'innovazione di design viene portata da (o con) un'innovazione tecnologica o organizzativa del processo progettuale.

Il motivo per cui spesso non esistono relazioni stabili tra il mondo del design e una certa tipologia di impresa può essere ricondotto:

- ad una carenza di comprensione da parte delle aziende delle potenzialità insite oggi nel design;
- ad una distanza culturale tra i due mondi che occorre colmare in modo concreto mettendo in atto processi di apprendimento reciproco;
- ad un problema di comprensione legato alla comunicazione e alla differenza dei linguaggi;
- alla difficoltà di accesso/reperibilità dei servizi;
- ad una offerta di design lontana dalle reali esigenze delle imprese o troppo ancorata a concetti tradizionali della professione;
- alla crisi del modello sul quale sono cresciuti tanti centri servizi;
- alla mancanza di una rete di giovani professionisti esperti in vari campi del design che, in forma aggregata, possa affiancare l'impresa nei suoi processi innovativi.

Si ritiene pertanto che occorra operare per:

- promuovere e diffondere la cultura del design, stimolando la domanda;
- strutturare un'offerta di servizi in grado di sviluppare processi di innovazione basati sul design nelle imprese, misurati sulle loro reali esigenze;
- favorire l'utilizzo dei servizi facilitandone la comprensione, l'accesso, l'uso;
- promuovere la nascita di una rete di nuove imprese di servizi nel campo del design, una vera e propria infrastruttura per il territorio operante nel campo della nuova conoscenza, fatta di giovani professionisti provenienti dall'ampio bacino della formazione specialistica che si aggregano mettendo insieme pacchetti di competenze per sostenere i processi innovativi delle imprese.

6.7. Agire sul fronte dell'offerta

È senza dubbio interessante pensare oggi, tra i servizi per le imprese, a quei servizi che sviluppano nuova conoscenza, che intervengono nei processi di sviluppo di nuovi prodotti, nella ricerca di nuovi mercati, nella comprensione di questi mercati, nell'accompagnamento delle imprese su questi mercati; servizi che non partono solo dall'innovazione tecnologica o di processo, ma che le collegano ad altre componenti oggi assai importanti per le PMI. Dunque imprese di servizi ad elevato valore aggiunto.

Il design, inteso come sistema articolato di produzione di progetto, svolge nel suo insieme questo ruolo, chiamando in causa oggi una estesa pluralità di figure professionali (spesso professioni nuove o evoluzioni di professioni esistenti) e di attività di “servizio” e disegnando quelle che potremmo chiamare vere e proprie filiere del progetto. L’idea base è dunque quella di favorire una sorta di infrastruttura territoriale di imprese di servizio di questo tipo che faccia da tessuto connettivo e serva al contempo più imprese.

Tradizionalmente sono le medie e grandi imprese a usufruire di questi servizi, spesso internalizzandoli, oppure acquisendoli dall’esterno. Le PMI e le imprese artigiane non hanno spesso questa opportunità.

Si tratta dunque di favorire la nascita e la crescita di un sistema infrastrutturale di imprese di servizi, una sorta di rete di portatori di nuova conoscenza tecnologica e non. L’esigenza è quella di mettere a punto una serie di iniziative miranti a promuovere l’idea che i “servizi di design” sono una risorsa molto importante per la competitività del sistema economico produttivo e dunque meritevole di essere sostenuta con specifiche politiche, così da promuovere la generazione di una rete di servizi ad alto valore aggiunto che sappia trasferire in continuo alle imprese innovazione e nuova conoscenza.

Primi destinatari di questi interventi dovrebbero essere i “designer” o meglio le aggregazioni di giovani designer che si costituiscono in impresa di design. Stiamo parlando del grande serbatoio di giovani che escono oggi dall’università e dalle scuole private post diploma. Questi giovani rappresentano un capitale di enorme valore, sia come portatori di innovazione e di nuova conoscenza da mettere a disposizione delle imprese e della società nel suo insieme, sia come potenziali realizzatori di una rete di servizi ad alto valore aggiunto. L’impresa legata alla nuova conoscenza è un patrimonio unico dei nostri territori.

Si tratta, nell’insieme, come più volte detto nel Rapporto, di un fenomeno recente, assai poco indagato, che ha avuto una crescita dirimpente nell’ultimo decennio e in particolare in questi ultimi anni. Servirebbe un’indagine più approfondita su come questi giovani entrano oggi nel mercato del lavoro facendo impresa, su come essi si organizzano, secondo quali modelli.

Questi giovani hanno molte qualità, ma hanno anche poche opportunità su due questioni fondamentali:

- l’incontro con le imprese, che potrebbe dare ulteriore concretezza all’approccio “creativo” dei giovani designer, oltre che fornire loro concrete opportunità di lavoro;
- la possibilità di essere aiutati a fare impresa di sé e, magari, ad organizzarsi in team multidisciplinari per rispondere in modo aggregato alle esigenze d’innovazione che le aziende oggi manifestano.

Quella del designer non è un’unica professione, quanto piuttosto un “grappolo” di professioni. Lo vediamo oggi all’interno dell’università dove i percorsi formativi e i

profili in uscita verso il mercato del lavoro sono assai differenziati. C'è chi opera nel campo della ricerca degli scenari e delle tendenze secondo approcci desunti dal mondo della moda, chi si propone all'impresa in ruoli molto simili a quelli del marketing strategico, chi si dedica allo sviluppo di nuovi prodotti nell'accezione più tradizionale della professione del designer, alcuni tuttavia più legati agli aspetti ideativi, altri agli sviluppi tecnologici della progettazione, altri ancora alle attività di ingegnerizzazione del progetto. C'è poi chi si specializza nella comunicazione in tutti i suoi mille aspetti, chi opera nell'interior design, chi nei servizi, chi ancora nei processi di accompagnamento del prodotto sul mercato (da chi si occupa di packaging a chi si specializza in design dei negozi e dei punti vendita).

Il riferimento di politiche per la creazione di una rete di servizi ad alto valore aggiunto non dovrebbe essere, a nostro avviso, solamente il "creativo puro", quanto piuttosto "l'aggregazione" in impresa di servizi che mira a ricostruire dal basso (fatta in altri termini dai giovani professionisti di cui si parla sopra) quel sistema integrato di competenze di cui l'impresa ha oggi bisogno.

Anche sull'impresa, prima utilizzatrice di una rete evoluta di servizi di design sul territorio, occorre fare qualche considerazione.

C'è una ristretta fascia di imprese leader che investe abitualmente sul design; lo conosce bene, lo usa, si serve spesso dei grandi nomi internazionali del design. Non è questa la sola tipologia d'impresa cui occorre guardare, né la più importante. È già sensibilizzata al design, è in contatto con le punte più avanzate della ricerca di design; giornalmente arrivano sul suo tavolo decine di idee progettuali da parte di giovani designer che vengono valutate.

C'è invece una seconda fascia decisamente più ampia di imprese, costituita da quelle che vorrebbero innovare il proprio processo progettuale, anche facendo ricorso al design, e che tuttavia trovano difficoltà a farlo. Conoscono il design soprattutto perché vivono in qualche modo immerse in una sua atmosfera; tuttavia non hanno facilità di accesso a quei servizi di design esterni che possono integrare il ridotto personale interno destinato all'area del marketing strategico, alla ricerca e sviluppo, alla comunicazione ecc... È al profilo di queste aziende e alle loro esigenze che politiche che promuovono i servizi evoluti di design dovrebbero prioritariamente guardare.

■ 6.8. Uno schema di azioni per la promozione del nuovo design

In generale, integrare e promuovere il design nel sistema delle imprese vuol dire avvicinare alle filiere produttive un tipo di cultura progettuale, tipica del design, che considera il progetto come un processo che prende le mosse dall'ideazione concettuale (progettazione creativa), per arrivare a riflessioni sulle tecniche produttive, sui materiali e sulle strategie comunicative.

I fattori che possono contribuire alla promozione della cultura del design sono molteplici e riflettono la complessità e la multidimensionalità che caratterizza questo

approccio, così come evidenziato nei capitoli precedenti. Il design è infatti il combinato di competenze, strumenti, stili manageriali, processi organizzativi e talenti che attingono e vengono innescati dalle caratteristiche del mercato di riferimento, dalla cultura dell'impresa o del settore, dalla vocazione di un territorio, dall'emulazione dei concorrenti o dalla lucidità e talento di singoli individui.

All'interno dei molteplici fattori che possono favorire la diffusione del design è opportuno identificare due filoni di azioni allo scopo di compiere un primo passo nella costruzione del framework logico delle linee di intervento per la promozione del design in Italia. Le linee di azione considerate sono:

- Formazione, includendo in questa categoria tutto ciò che riguarda il contatto, la sensibilizzazione, la comunicazione e la conoscenza della cultura e degli strumenti del design da parte delle imprese e dei clienti.
- Relazione, che include gli effetti moltiplicatori sulla adozione della cultura del design che hanno il legame con il territorio e la capacità di fare rete tra le imprese "design oriented".

Sulla base di questa impostazione sono state identificate alcune azioni specifiche identificabili come:

- Evangelismo
- Formazione
- Aggregazione
- Comunicazione
- Creazione di luoghi e spazi
- Innovazione di prodotto.

Evangelismo

Il design può costituire un fattore abilitante in grado di lanciare imprese anche piccole nello scenario competitivo internazionale. Di fondamentale importanza, quindi, l'azione di evangelizzazione, con l'obiettivo di spiegare il design, i suoi vantaggi, e le similitudini con l'approccio "naturale" di molte piccole e medie imprese italiane.

Azioni di proselitismo andranno rivolte nei confronti dell'intero tessuto delle imprese: ancora una volta il concetto di design andrà spiegato in tutti i suoi risvolti proponendo modelli di integrazione nelle filiere produttive in cui proprio il portato culturale della creatività costituisca fattore propulsivo per la competitività ed elemento caratterizzante della qualità di prodotto.

Canale principale di comunicazione sono i tradizionali mezzi di informazione (cartacei o digitali) rivolti alle imprese ed alle professioni, grazie alla loro a-specificità ed alla possibilità di raggiungere l'intero orizzonte imprenditoriale. Si pensi alla capillarità degli strumenti di comunicazione in possesso delle Camere di Commercio e delle Associazioni di categoria o di professione.

Si deve inoltre prevedere uno specifico insieme di azioni di "marketing digitale" e la costruzione di una vera e propria "presenza digitale". Tale "presenza" dovrà mettere

a disposizione specifici contenuti di qualità e coerenti con il mezzo digitale. Ad esempio si potrà ipotizzare la creazione di “pillole” audiovisive diffondibili come archivio “divulgativo” di buone pratiche per iniziative di webTV (che basa sull’on-demand il suo paradigma fruitivo). Importante sarà anche la georeferenziazione e rappresentazione visuale (con mappe “evocative”) delle realtà significative e del loro collegamento con i giacimenti culturali da cui spesso derivano e si alimentano.

Formazione

L’azione di proselitismo ha come obiettivo la sensibilizzazione del tessuto imprenditoriale alle problematiche del design; si tratta del primo step di un processo di formazione di ampio respiro che trova sbocco naturale nella realizzazione di seminari e workshop tecnici, mirati ad istruire imprenditori e microimprenditori, ed a trasferire conoscenze da casi di successo legati al design ed all’innovazione dei processi produttivi.

Le imprese beneficeranno di seminari e di spazi di discussione focalizzati su casi di successo, al fine di spiegare la capacità di spinta del design, abbinati all’esposizione di dati relativi a costi, tempi, vantaggi e svantaggi della variazione della filiera in senso creativo e design oriented.

Le imprese più distanti dal design saranno oggetto di un cammino formativo più denso, mirato a trasmettere le best-practices del design ed il retroterra culturale e filosofico del design moderno, storia dell’arte e dell’architettura. Oltre la formazione imprenditoriale e teorica, vi è la necessità di educare gli operatori in senso narrativo e tecnologico: ad ingenti sforzi in senso produttivo ed organizzativo, deve corrispondere una eguale spinta in direzione comunicativa.

La dimensione comunicativa si traduce nella capacità di rendere partecipe il pubblico “raccontando” il valore aggiunto del bene, dall’ideazione, alla produzione, alla messa in vendita, al fine di renderne manifesta la ricca ed insostituibile dimensione esperienziale. Grazie alle nuove tecnologie digitali è possibile arricchire tale narrazione di infiniti particolari e relazioni, che possono trasformare il racconto in esperienza immersiva, realmente unica per ciascun osservatore; per poter sfruttare correttamente tutte le possibilità offerte dai nuovi media è necessario istruire l’imprenditore non solo sulle potenzialità, ma anche e soprattutto sui vincoli delle tecnologie che si appresta ad utilizzare. In quest’ottica gli operatori dovranno affrontare un percorso duplice: da un lato lezioni frontali, anche in aula e con materiali di supporto, dall’altro formazione continua, attraverso l’erogazione di servizi di consulenza mirati.

Aggregazione

L’altro tema che entra potentemente nell’ambito delle azioni per la promozione del design è “relazionale”.

Il “Rapporto sulla Piccola e Media Impresa 2007”, realizzato dall’Istituto Guglielmo Tagliacarne ed Unioncamere inquadra molto bene la problematica: in un panorama imprenditoriale costituito principalmente da imprese di dimensioni contenute (42,2%

del valore aggiunto nazionale del manifatturiero attribuibile a micro e piccole imprese; 56,9% degli addetti del manifatturiero occupato in imprese con meno di 50 addetti), mostrano performance e previsioni migliori le aziende in grado di “fare rete”.

Le imprese distrettuali o che fanno parte di reti di impresa, la cosiddetta “Middle Class” d’impresa, e le imprese esportatrici, registrano non solo risultati migliori (consuntivo 2006) delle loro controparti “non relazionate”, ma anche una migliore percezione della loro competitività in ambito nazionale ed internazionale. Il dato, peraltro, è confermato dalla crescita del settore dei servizi reali all’impresa, riprova della progressiva tendenza all’aggregazione delle PMI. La filiera manifatturiero-servizi è considerata dagli stessi imprenditori molto importante per lo sviluppo dell’impresa: circa il 20-25% degli imprenditori considera “alta” l’importanza del settore servizi, con punte del 31,3% nella progettazione e del 30% nella commercializzazione dei prodotti.

Il dato preoccupante per cui il 35% degli imprenditori intervistati trascura l’importanza dei servizi nel settore Ricerca e Sviluppo conferma la necessità di “evangelizzare” piccoli e medi imprenditori in merito all’importanza dell’innovazione delle filiere e, ancora una volta, del design, come fattori propulsivi decisivi della competitività. L’obiettivo sarà duplice, da un lato incentivare la federazione di imprese design oriented, dall’altro introdurre progressivamente delle corsie preferenziali per la comunicazione e la collaborazione con imprese di dimensioni maggiori, anche al fine di incentivare il deposito di marchi ed il mercato dei diritti nel settore.

In particolare occorre far leva sulla cosiddetta “Middle Class” d’impresa: imprese dotate di dinamicità, propensione all’investimento ed all’innovazione, capacità di spinta del settore d’appartenenza che appaiono in grado di accogliere favorevolmente l’idea dell’integrazione di procedimenti di design nelle filiere produttive.

L’aggregazione del settore seguirà a grandi linee il modello dei distretti, pur senza le relative complicazioni organizzative e burocratiche; piuttosto si tenderà a creare dei “distretti virtuali” sovraregionali, in grado di disciplinare il settore in termini normativi, e supportarlo in termini strutturali ed organizzativi. Tale modello, peraltro, rappresenterà un’utile infrastruttura nell’esportazione di modelli produttivi.

L’importanza del marchio di prodotto “Made in Italy” nel mondo, per qualità e gusto, renderà inoltre necessario istituire una certificazione sui processi produttivi, in modo tale da attuare dinamiche di know-how transfer transnazionale in futuro positive sul piano della competitività.

Attività proposte:

- Progettazione e creazione di modelli aggregativi e di “distretto virtuale”.
- Realizzazione di stage al fine di favorire il trasferimento delle conoscenze su tecniche e materiali e anche delle basi del management e della cultura d’impresa.
- Organizzazione e realizzazione di seminari e workshop.

Comunicazione

Il prodotto/servizio realizzato attraverso un approccio di design rigoroso rappresenta sicuramente un modello di produzione di beni di qualità il cui valore è immediata-

mente percepito dall'acquirente. Dal suo punto di vista sono tre i fattori che supportano la percezione di tale qualità e che potranno, a tendere, diventare oggetto di specifiche azioni di comunicazione:

- **Eccellenza:** qualità riconosciuta e certificata delle materie prime e lavorazioni alla base del prodotto/servizio. Si basa sul mantenimento di una tradizione legata a certe lavorazioni, la quale si coniuga con l'introduzione di tecniche e processi innovativi.
- **Identità:** insieme di qualità e caratteristiche che rendono il prodotto o servizio riconoscibile e lo differenziano da altri simili. Il prodotto diventa portatore di informazioni culturali e territoriali, mediate dall'esperienza del produttore.
- **Tracciabilità:** possibilità di tracciare la filiera produttiva e la provenienza delle materie prime. Fondamentale quale indicatore di sostenibilità ambientale, di eco compatibilità e di biocompatibilità.

Il fattore identitario, inoltre, viene rafforzato da una corretta narrazione del prodotto: raccontare non solo il prodotto finito, ma anche il processo creativo e produttivo che lo ha generato, è utile proprio per sfruttare il valore immateriale dell'utilizzo di tecniche proprie del design nella produzione.

Creazione di luoghi e spazi

La creatività è un bene immateriale ed inafferrabile, dall'origine ignota. Generalmente la si considera un tratto spontaneo della personalità, anche se la storia, in particolare dell'arte, ci insegna l'opposto. Sebbene nell'immaginario comune sia preponderante l'immagine romantica dell'artista solitario, il passato è costellato di gruppi, collettivi ed enclaves, vere e proprie fucine di innumerevoli giovani talenti. La creatività, lungi dall'essere radicata nella mente del singolo, è un tratto emergente ed eminentemente sociale e conversazionale: sua linfa vitale è la circolazione di idee che solo un luogo frequentato da talenti creativi può produrre.

Appare chiara, in questa prospettiva, la necessità di luoghi di incontro che vadano al di là delle occasioni formative "istituzionali" e che fungano da veri e propri incubatori per la creatività. Aziende e designer dovranno potersi incontrare, scambiare idee e lavorare a nuovi progetti in luoghi sia reali che virtuali. Interessante a questo proposito è l'iniziativa Central Istanbul diretta da Serhan Ada che ha trasformato la vecchia centrale elettrica di Istanbul in un luogo di creazione e diffusione della energia creativa che unisce la formazione, la parte museale con pensionati per gli studenti e "botteghe" per la creatività.

Obiettivo generale è creare occasioni attraverso le quali le aziende possano imparare l'una dall'altra, scambiarsi le esperienze e stimolarsi reciprocamente. Questo tipo di iniziative dovrà coprire sia la dimensione "verticale" di irradiazione locale di eccellenze del territorio all'insieme delle imprese ivi ubicate, sia la dimensione "orizzontale" di relazione tra aziende anche geograficamente lontane che condividono punti di interesse ed esperienze da confrontare.

In questa logica di intervento risulta chiave l'utilizzo intelligente delle tecnologie digitali che rappresentano lo strumento primario su cui costruire le "connessioni di rete" tra le imprese e che hanno ormai raggiunto livelli tali di sofisticazione da consentire la costruzione di veri e propri "luoghi virtuali".

Innovazione di prodotto

Complementare alla predisposizione di "luoghi della creatività", è l'attuazione di misure volte a concretizzare il know-how e la spinta creativa dei giovani designer nella direzione dell'innovazione di prodotto. A questo proposito dovranno essere predisposti, all'interno dei "luoghi della creatività", strumenti a supporto del processo creativo in un'ottica di progetto volta alla produzione di prototipi per promuovere anche il recupero della manualità che è uno degli elementi caratteristici del design.

Potrà poi essere opportuno creare un centro di competenze su servizi e materiali, sul modello dei Tecnopoli realizzati dalla Camera di Commercio di Roma, per introdurre la cultura dei servizi all'interno dei prodotti e cogliere i benefici, sottolineati dal rapporto dell'Istituto Tagliacarne citato precedentemente, di una efficace combinazione tra prodotto e servizio.

Attività proposte:

- Creazione di spazi di ispirazione (anche tramite sistemi multimediali/multimodali fortemente immersivi) per supportare e potenziare il processo creativo.
- Creazione di un centro di competenza sui materiali per aiutare i progettisti a cogliere e integrare nel processo lavorativo una importante traiettoria tecnologica.
- Realizzazione di una Mostra permanente dei prototipi più interessanti realizzati nell'ambito delle "nuove botteghe", con finalità di promozione e di ispirazione alle attività.

