

Edoardo Sabbadin

Università degli Studi di Parma

Facoltà di Economia

Via J.F. Kennedy, 6

43100 Parma (Italy)

Tel. 0039 0521 032268

edoardo.sabbadin@unipr.it

e.sabbadin@tin.it

DESIGN E INNOVAZIONE

Summary

Product design played an important role in international competition. The innovation concept, over time, was extended in several directions: no longer referring only product innovation, technology tangible element-functional but also aesthetic, design, image, communications and services in an integrated way with new products. Nowadays the design concept also presents elements of ambiguity. In a restrictive view design concerns a strategic group of furniture industry. The design, in a broader conception, extends to all companies who employ the aesthetic dimension of the products shape to differentiate their offerings. What qualifications in consumer's evaluation system a design object? How is changing the concept in the consumer mind? What factors have the most significant designer (to become star) or the brand that does qualify as a breeder of designer? In marketing literature the relationship innovation/design has not yet been analysed and this work seeks to contribute in this area. Lack knowledge is particularly serious in Italy, for the importance in our country, especially in the post-war history of industrial development (for example, we consider the most significant, Olivetti and Piaggio). In design many Italian companies have reached a global leadership. The work aims to frame the design and place it in the right interrelation with the innovation concept in view of stimuli arising from 'Oslo Manual OECD-Eurostat (2005), which suggests a re-definition of the concept of marketing innovation, which has not found till now a place in literature. The research, supervised and having redefined the design concept, is based on the results of a survey carried out by focus groups, aims to deepen the limits of traditional models of interpretation of the innovation process in the marketing literature, than the reading skills of the innovation process in sectors with strong aesthetic component. The methodology research includes the study of cases of selected companies looking for their performance in design. The collection of information will be made through three funds: documentation, archival records and interviews, in particular will be specific reference to the methodology proposed by Yin among the first R. K. 1994, Case study research: design and Methods, Sage Publication, Thousand Oaks, CA. The results of cases study research help to clarify the innovation process of Italian design firms.

Key words: Design. Product design. Product innovation.

Introduzione

Il processo d'industrializzazione fordista, nonostante gli indiscutibili vantaggi di produttività, ha comportato anche il rischio di un dominio funzionalista-tecnologico dell'offerta e imposto una nuova estetica subordinata alle esigenze e ai vincoli della produzione di massa. Inoltre, la catena di montaggio, la standardizzazione dei prodotti e più in generale l'inserimento del progresso scientifico nella produzione industriale pur avendo avuto

impatti rivoluzionari sulla produttività e quindi sul benessere collettivo della società; comportano però il rischio di vanificare le competenze artigianali¹.

Il Design industriale si caratterizza per la capacità d'inserire una componente artistica-estetica nel prodotto industriale. Rappresenta, anche, il recupero della dimensione artistica-artigianale in un prodotto industriale moderno. Nella storia dell'evoluzione del gusto estetico, il design consente, inoltre, di superare la banalità tradizionale dell'ornamento, per far assumere al prodotto un significato simbolico culturale. Il design, in estrema sintesi, è un'attività di progettazione a forte valenza estetica.

L'innovazione di design interessa la forma e l'aspetto estetico di un prodotto senza modificare gli elementi funzionali e le caratteristiche d'uso. In un numero sempre maggiore di settori, dall'abbigliamento, al mobile, all'auto, agli accessori per la persona, l'innovazione si riferisce alla componente estetica, al design, alla forma e allo stile.

Nella fase iniziale d'introduzione del design in Italia, in particolare negli anni 50 e 60 del secolo scorso, è considerato più vicino all'arte che alla produzione industriale. Nella fase pionieristica il design italiano è prevalentemente un movimento culturale-artistico-ideologico, che si afferma opponendosi all'industrializzazione di massa fordista (De Fusco 2007).

Milano ha giocato un ruolo decisivo nell'affermazione dell'italian design. Milano è riuscita a creare sinergie tra un ristretto numero di imprenditori pionieri e una nicchia del mercato (presente solo qui): una borghesia sensibile all'estetica. Pochi imprenditori pionieri innovativi hanno iniziato a creare un dialogo tra il mondo dell'architettura e delle arti applicate e i sistemi produttivi, tra discipline umanistiche e discipline tecniche, tra il mondo dell'arte e il mondo delle imprese, tra tradizione artigianale e innovazione industriale, tra l'ideologia anti-industriale dei primi designer e il pragmatismo tipico del piccolo medio imprenditore.

Nella fase pionieristica in Italia si afferma inizialmente il movimento Anti-Design che rifiuta l'approccio Razionalista e tenta di valorizzare la creatività individuale. Per esempio, Carlo Mollino negli anni 40 del secolo scorso è influenzato dal movimento artistico del Surrealismo. L'approccio si consolida con l'affermazione dei Gruppi del **Design radicale**. Nel 1954 Aldo Borletti, imprenditore milanese, proprietario dei Grandi Magazzini La Rinascente, istituisce il

¹ Pensate per esempio che la qualità attuale dell'output delle vetrerie di Murano presenta caratteristiche simili dal 1200. Nel 1250 circa il Doge di Venezia, a causa di ripetuti incendi in Venezia decide di far spostare le Fornaci nell'isola di Murano, dove era più facile controllare la produzione artigianale-artistica, con segreti che si tramandavano di padre in figlio. La Saint Gobain nasce in Francia grazie al Know how di due maestri vetrai di Murano che sono incentivati a trasferirsi in Francia, ma poco dopo i Veneziani fanno trucidare i famigliari dei due artigiani.

premio Compasso D'Oro allo scopo di incoraggiare industriali ed artigiani a innalzare gli standard di produzione tecnologici ed estetici. Nel 1954 riceve il premio Marcello Nizzoli per la macchina da scrivere Olivetti Lettera 22. Nel 1957 il premio è vinto dai fratelli Castiglioni. Dal 1959 l'Associazione per il disegno industriale ADI contribuisce all'assegnazione dei premi.

Alla fine degli anni '60 del secolo scorso si tentano di affermare in Italia forme di design teoriche, sperimentali e politicizzate (identificate sempre nell'area del design radicale). Nel 1973 esponenti di vari Gruppi di design radicale (Superstudio, Archizoom ... e, in particolare, i designer Andrea Branzi, Riccardo Dalisi e Lapo Binazzi ...) si riuniscono nell'ambito della rivista Casabella diretta dall'architetto Alessandro Mendini. Quest'ultimo e i suoi collaboratori considerano negativamente il Modernismo per la sua trasformazione nella direzione del marketing consumista.

Alla fine degli anni '70 del secolo scorso Sottsass, Branzi e Mendini nell'ambito dello Studio Alchimia sperimentarono nuovi approcci intellettuali e artistici al design. I collaboratori dello studio Alchimia cercarono soluzioni creative, ponendo in secondo piano i vincoli funzionali nella progettazione e tentarono di attribuire un significato anche politico al design, con frequenti richiami al passato (retro-design). Nel 1980 Sottsass lascia il Gruppo Alchimia e con Barbara Radice, Michele De Lucchi, Marco Zanini, Aldo Cibic, Matteo Thun e Martine Bedin creano Memphis, che nel primo anno di attività realizza più di 100 progetti (molti in una logica di retro-design) e, facilmente, trovano imprese interessate alla produzione in serie dei loro progetti. Nel 1981 Gismondi, imprenditore attivo nel settore dell'illuminazione con l'impresa Artemide, diventa presidente di Memphis. Il Gruppo Memphis si scioglie nel 1988, ma i designer (De Lucchi, Zanini, Cibic, Thun in particolare) proseguono la loro attività di progettazione autonomamente.

Il design in Italia nasce in una logica di nicchia, è spinto da piccole e medie imprese innovative e "illuminate" e fa, prevalentemente, riferimento alla città di Milano. A Milano, infatti, è presente un'élite borghese illuminata, cosmopolita, di buona cultura umanistica e tecnologica, con interesse per il mercato dell'arte. Un'élite sociale che non troviamo nelle altre regioni d'Italia. Questo segmento di clientela è in grado di apprezzare e alimentare concretamente una proposta estetica innovativa (anche perché dialoga con l'élite di architetti creativi che alimentano la fase pionieristica del design italiano negli anni Cinquanta e Sessanta). È questo mix unico in Europa che crea le condizioni di base del design come driver

d'innovazione nel nostro Paese. Il dialogo tra logiche e dimensioni diverse conduce a risultati originali e un'elevata dinamicità progettuale.

Il design italiano ha forti contenuti specifici, si differenzia dal modello tedesco (basato anche su una solida cultura industriale) e da quello scandinavo (fondato su un consolidato sistema formativo). Si deve considerare che fino agli anni Ottanta del secolo scorso, il design italiano si afferma e l'Italia diventa il principale Paese esportatore di beni ad elevato contenuto estetico, senza un adeguato supporto formativo: fino agli anni 80 del secolo scorso il Design non veniva insegnato nelle Università. Paradossalmente nella prima fase di affermazione il design gode di scarsa considerazione o è considerato con ostilità (come afferma Branzi 1999 p. 10).

Il design italiano in assenza di una metodologia “ha assecondato la domanda d'innovazione di una parte delle piccole e medie imprese” e proprio l'assenza di scuole di un approccio unitario ha prodotto una pluralità di risultati e di eclettismo che gli ha consentito una continua capacità di rinnovamento. Negli anni '80 nei consumatori italiani iniziano ad assumere importanza nelle scelte lo status e il carisma del designer.

Nel sistema moda e casa (arredo e accessori in particolare) l'evoluzione socio-culturale della domanda nei Paesi Occidentali hanno fatto assumere al mix *prodotti-forma-marca* un valore simbolico. Nel sistema moda e design la forma, lo stile il design del prodotto hanno una componente comunicativa superiore al peso assunto in altri settori.² La componente estetica del prodotto, inoltre, ha valenze comunicative in sé e contribuisce alla costruzione e al consolidamento dell'immagine di marca. In altri termini, in un numero sempre maggiore di settori la dimensione estetica, comunicativa e semiotica del bene, relativa all'originalità della forma, dello stile, dell'immagine visiva del prodotto e del suo posizionamento ha un rilievo sempre maggiore nel processo d'innovazione. In questo ambito la competizione si gioca sull'innovazione e sull'originalità della forma e delle soluzioni stilistiche, su nuove soluzioni di design.

Anche nel settore dei beni di largo consumo il ruolo svolto dal design del packaging sta assumendo un'importanza sempre maggiore nel successo competitivo. In particolare l'innovazione si esplica nell'originalità e nella novità della confezione. L'importanza della

² In particolare nel lancio di un nuovo prodotto l'originalità e l'innovazione della confezione contribuiscono in modo determinate alla diffusione e alla conoscenza del marchio.

forma del packaging è evidenziata da numerosi casi³. Alcune ricerche empiriche hanno evidenziato che la forma, la dimensione e i materiali del packaging hanno un rilievo superiore alla grafica nell'influenzare il grado di riconoscibilità della marca, ed è il loro effetto combinato nel tempo che contribuisce alla costruzione dell'identità di marca.

In un numero sempre maggiore di contesti competitivi l'innovazione si gioca sulla capacità di continua immissione dinamica di componenti estetiche non funzionali in beni prodotti in serie. Nel settore dell'abbigliamento e del design l'innovazione nella forma viene ulteriormente rinforzata e consolidata dalle politiche di marca. I prodotti sono differenziati nelle percezioni e posizionati mediante valori associati alla marca, che accentuano la differenziazione comunicativa di beni innovativi.

Il concetto d'innovazione nonostante il progresso della letteratura e l'attenzione crescente presenta ancora elementi d'ambiguità.

Le imprese italiane sono competitive nei settori dove l'innovazione è prevalentemente focalizzata nella dimensione estetica dei prodotti e dove la dimensione tecnologica è importante, ma secondaria. Il design è il fattore principale per creare valore e rendere unico il posizionamento.

Perché l'Italia ha raggiunto una leadership globale nei prodotti a forte componente estetica, quali il settore della moda e del design? Capire e cogliere le ragioni consente di ricreare o favorire elementi che consentono di perpetuare queste condizioni nel tempo. Non capire quali fattori sono i driver del successo italiano nel settore del design potrebbe entro breve far perdere vantaggio competitivo alle imprese di settori importanti. È quello che in parte sta caratterizzando il sistema moda e il sistema casa italiani.

Mentre, l'innovazione è stata oggetto di grande attenzione sia dalla letteratura economica sia da quella manageriale, il design non è ancora stato adeguatamente studiato dagli studiosi di economia e di marketing, specie in Italia. Ciò è tanto più grave in un Paese, come l'Italia, che ha saputo usare questa leva meglio di altri (come sarà chiarito nel seguito) (Baglieri Loiacono 2009, p. 34). Il design e la valorizzazione estetica dell'offerta, infatti, sono una specificità, uno dei pochi elementi di unicità e di eccellenza del nostro sistema produttivo. Questo lavoro si propone di dare un contributo in questa direzione.

³ Per esempio, Coca-Cola, leader mondiale nella riconoscibilità del marchio, ha scelto una forma della bottiglia originale, unica che è evocata in tutti i formati.

Gli studiosi di discipline manageriali non sono riusciti ad instaurare un dialogo con gli esperti di altre discipline: architettura, disegno industriale, che fino ad ora hanno presidiato e studiato il tema del design. Le diverse dimensioni culturali in gioco e l'interdisciplinarietà, tuttavia, rendono complesso lo studio del fenomeno dell'industrial design e l'impiego aziendale di questa variabile in una prospettiva di marketing. È necessario superare gli steccati tra discipline e proporre un approccio integrato allo studio del design.

Il presente lavoro intende indagare l'importanza sempre maggiore che sta assumendo in particolare in Italia l'innovazione guidata dalla dimensione estetica e dal design. Un ulteriore obiettivo è quello di studiare la relazione tra design - arte - artigianato e marketing al fine di tentare di chiarire le sottili interrelazioni sinergiche tra le dimensioni appena indicate, fino ad ora trascurate dalla letteratura di marketing.

Nei settori maturi, dove le innovazioni di tipo estetico, di design, di stile giocano un ruolo competitivo più rilevante rispetto alle innovazioni tecnologiche, per esempio, nel sistema arredo-casa, nel settore d'illuminazione, nel sistema moda (tessile-abbigliamento-accessori) calzature, occhiale, ... la competizione si gioca sul contenuto culturale, valoriale dei prodotti offerti.

Il design ha contribuito a portare al successo internazionale non solo le imprese del sistema casa (si pensi a Cassina alla sua capacità di collaborazione con l'architetto Giò Ponti), ma anche imprese italiane attive in settori tecnologicamente avanzati (per l'epoca) come per esempio Piaggio (con l'ideazione della "Vespa"), Olivetti negli anni 60 (sotto la guida di Adriano Olivetti inizia per esempio la collaborazione con Sottsass).

Quali sono i fattori di successo delle imprese italiane nell'innovazione estetica e di design dei prodotti? Gli schemi classici di innovazione di prodotto presenti nei più diffusi manuali di marketing hanno una capacità interpretativa anche nell'eterogeneo e poco strutturato mondo del design? Quali sono le ragioni di fondo della supremazia italiana nell'ambito dei beni a forte componente estetica/culturale/semiotica/comunicativa, caratterizzati da innovazione trainata dal design?

Modelli tradizionali sequenziali d'innovazione di prodotto

Le fasi di sviluppo di un nuovo prodotto, (Urban Houser 1980, Kotler 2000) come è noto, sono:

1. la generazione delle nuove idee di prodotto,

2. la selezione delle idee di prodotto,
3. lo sviluppo del prototipo,
4. i test di mercato,
5. il lancio di marketing e la commercializzazione.

La letteratura tradizionale affronta il tema dell'innovazione di prodotto proponendo il modello degli stadi di sviluppo, organizzato in sequenza, senza relazioni di feedback.

1 La generazione delle nuove idee di prodotto

Von Hippel (1978) ha evidenziato che il bagaglio di conoscenze ed esperienza degli utilizzatori professionali avanzati sono alla base di molte innovazioni incrementali nei settori dei beni industriali. Al contrario, è più difficile per il consumatore finale immaginare nuovi prodotti innovativi, che si staccano radicalmente dall'offerta esistente.

Gli approcci più utilizzati nell'ambito delle tecniche di generazione delle idee sono i seguenti:

- 1 Il brainstorming,
- 2 Il focus group,
- 3 L'analisi delle esperienze d'uso,
- 4 Le idee generate dai dipendenti,
- 5 Le informazioni raccolte mediante siti Internet.

1.1 Il brainstorming

La gestione operativa di una seduta di brainstorming richiede il rispetto dei seguenti vincoli:

1. la definizione dell'oggetto del brainstorming;
2. una breve discussione di inquadramento del problema (2-3 minuti al massimo);
3. la presenza di un leader che coordina e modera il Gruppo;
4. devono essere specificate in modo chiaro le regole della discussione:
 - è proibita qualsiasi forma di giudizio/critica,
 - bisogna concentrarsi sulla quantità di idee prodotte,
 - è necessario concentrarsi sulle idee degli altri per costruire le proprie,
 - tutti devono partecipare alla discussione.
5. ogni partecipante dedica qualche minuto alla riflessione per raccogliere le proprie idee;
6. nella prima fase quantitativa tutti espongono le proprie idee, le quali sono listate così come sono espresse (questa fase non dovrebbe superare la durata di 20-30 minuti);
7. dopo la fase quantitativa, deve essere affrontata quella qualitativa che comporta la selezione delle idee (a tale proposito possono essere usati il diagramma ad albero e quello a matrice).

1. 2 Il focus group

Il focus group è una tecnica di ricerca di mercato che si basa sull'organizzazione di una discussione di gruppo che si distingue da altri approcci proprio per le interazioni dei partecipanti per affrontare un argomento ben definito. L'impiego dei focus group ideativi-creativi per generare in modo sistematico nuove idee di prodotto ha visto una recente accelerazione (Marzocchi Montaguti 2003).

Nell'ambito della fase della selezione delle nuove idee di prodotto si sta affermando la tecnica dei focus group on line. L'anonimato riduce i problemi di inibizione.

1. 3 L'analisi delle esperienze d'uso

Con sempre maggiore frequenza i focus group sono affiancati da interviste individuali in profondità finalizzate all'analisi dell'esperienza di utilizzo di specifiche categorie di prodotti (Marzocchi Montaguti 2003).

1. 4 Le idee generate dai dipendenti

Le nuove idee generate da manager e dipendenti possono ricevere un notevole impulso dal clima organizzativo interno. Le tecniche di stimolo della creatività si stanno diffondendo nelle organizzazioni, accompagnate dai sistemi di incentivazione e premi delle proposte innovative.

1. 5 Le informazioni raccolte mediante siti Internet

Siti aziendali web strutturati in apposite sezioni articolate sulla base di specifiche caratteristiche e attributi dei prodotti offerti possono permettere di "ripercorrere" il percorso di navigazione dei clienti (Marzocchi Montaguti 2003). Questa nuova modalità di ricerca definita *clickstream analysis* è solo agli inizi ma presenta interessanti prospettive. Particolare attenzione deve essere posta ai benefici che i prodotti esistenti non sono in grado di soddisfare adeguatamente.

2 La selezione delle idee

Le valutazioni sul grado di accettazione da parte del mercato di riferimento, le eventuali difficoltà realizzative di natura tecnologica e il conto economico revisionale del progetto rappresentano i principali fattori di selezione delle nuove idee di prodotto.

3 La traduzione dell'idea in concetti di prodotti (concept)

I nuovi concetti di prodotti vengono presentati (anche con supporti grafici computerizzati) a potenziali clienti per una prima valutazione (Concept test). Anche in questo caso le tecniche di ricerca di marketing privilegiate sono interviste qualitative individuali in profondità e/o focus group.

Questa fase di solito può risultare molto utile sia a selezionare i nuovi concetti di prodotto sia a ridefinire le caratteristiche e gli attributi.

Uno dei problemi di fondo di questa fase è rappresentato dalle difficoltà di “allineamento” tra i benefici ricercati dai clienti target e gli attributi dei concept di prodotto in fase di definizione.

4 Il test del concetto

La *conjoint analysis* è uno degli approcci più utilizzati nella fase del concept test. La *conjoint analysis*, infatti, consente di spiegare le preferenze del cliente nei confronti di un prodotto ideale o ipotetico (Marzocchi Montaguti 2003). È un metodo che permette di ottenere valori di utilità, chiedendo ai consumatori di valutare diverse alternative, associate a diversi attributi dei prodotti.

5. Il lancio dei nuovi prodotti

La fase del lancio è di solito preceduta dall’elaborazione di un piano economico finanziario. Il piano di lancio si sostanzia nella definizione dettagliata delle singole variabili del marketing mix e delle risorse correlate. Le imprese più organizzate sviluppano simulazioni ed elaborano possibili varianti del piano di marketing per poter rispondere tempestivamente a cambiamenti rispetto alle previsioni.

I limiti dei modelli tradizionali d’innovazione di prodotto

Nelle imprese occidentali, e in particolare in quelle italiane, i limiti delle strutture organizzative funzionali non fanno solo riferimento alle difficoltà di coordinamento tra marketing e ricerca e sviluppo e produzione, ma anche tra marketing e vendite.

Nello sviluppo di nuovi prodotti la funzione marketing ha come prevalente riferimento la domanda finale e lavora in una prospettiva di medio termine, mentre la funzione vendite si concentra sulle esigenze del mercato intermedio rappresentato dai distributori e privilegia un’ottica di breve. Il marketing, in genere, effettua ricerche che considerano prevalentemente il consumatore finale e trascura l’importanza crescente della Grande Distribuzione, anche nel garantire il successo di un prodotto innovativo. Troppo spesso, nella fase finale, nella presentazione al trade, si scopre che alcune caratteristiche del nuovo prodotto (anche in termini di packaging, per esempio), non sono coerenti con le esigenze della Grande Distribuzione (Pellegrini 1994). Emerge quindi un limite organizzativo, imputabile alla

difficoltà di coordinamento tra le funzioni aziendali di ricerca e sviluppo, produzione, marketing e vendite. Il modello del Category Management ha solo posto parziale rimedio, creando maggiore “dialogo” interno tra marketing e vendite ed esterno con i manager della Grande distribuzione.

Le difficoltà d’innovazione del marketing tradizionale funzionale sono ascrivibili a cambiamenti organizzativi, che hanno ridimensionato l’autonomia e le risorse dei product manager a favore di nuove figure professionali: i trade marketing manager e i category manager. La crisi degli approcci tradizionali sono da ricercare nella stagnazione dei consumi e nella riduzione delle risorse destinate all’attività di marketing, che hanno aumentato i rischi connessi allo sviluppo d’innovazione. Inoltre, l’orientamento a privilegiare la gestione per processi ha determinato una certa confusione organizzativa: molte imprese sono alla ricerca delle soluzioni più efficaci ed efficienti, che restano però ancora da definire.

La penalizzazione della figura professionale centrale del modello organizzativo tradizionale: il product manager ha finito per ostacolare non solo l’innovazione di prodotto, ma anche, più in generale, l’innovazione nelle politiche e nelle strategie di marketing in senso lato.

L’affermazione di modelli alternativi d’innovazione

Quali sono le specificità delle aziende giapponesi, rispetto a quelle occidentali, nello sviluppo di nuovi prodotti? Nelle organizzazioni giapponesi, al contrario, le fasi iniziali di sviluppo di un nuovo prodotto sono caratterizzate da notevole flessibilità e le soluzioni proposte sono ampiamente condivise. Nelle imprese occidentali il concetto stesso di prodotto è definito chiaramente e con precisione nelle fasi iniziali e di rado viene modificato nel corso dello sviluppo. Le fasi critiche di sviluppo sono portate avanti in parallelo. Il processo di sviluppo delle organizzazioni occidentali è più rigido e ciò allunga il lead time. Nelle organizzazioni giapponesi anche alla presenza di Project Leader autorevoli, che gestiscono l’intero processo, riduce la conflittualità interna. La struttura organizzativa prevalente in Giappone è a matrice, mentre nelle imprese occidentali è ancora dominante l’organizzazione funzionale.

Tav. 1 Lo sviluppo di nuovi prodotti nelle aziende giapponesi e in quelle occidentali

	Modello occidentale	Modello giapponese
R&S e concetto di prodotto	Nelle imprese occidentali è definito chiaramente nelle fasi iniziali e non viene modificato.	Il concetto di prodotto nelle fasi iniziali è ambiguo, senza limiti né indirizzi precisi.
Sviluppo del concetto	Il concetto viene definito con precisione nella fase iniziale.	Il concetto viene migliorato in base alle esigenze di mercato. Le

		soluzioni sono ampiamente condivise.
La gestione delle fasi di sviluppo del nuovo prodotto	Approccio sequenziale.	Approccio per fasi sovrapposte, in modo da accorciare i tempi. L'engineering di produzione, test di messa a punto ed integrazione con i fornitori procedono parallelamente.
Struttura organizzativa dedicata all'innovazione	Organizzazione funzionale o Project Leader debole.	Struttura organizzativa a matrice con Project Leader autorevole che gestiscono l'intero processo e riducono la conflittualità interna.
Punti di forza e di debolezza	Lead time lungo (7-8 anni). Elevati costi di sviluppo. Processo rigido.	Lead time breve (3-4 anni). Processo di sviluppo flessibile e fluido. Alta qualità del nuovo prodotto.

Fonte: Johansson Nonaka 1996

In Giappone la spinta dell'innovazione tecnologica ha un rilievo maggiore rispetto ai fattori market pull. Tuttavia, pur privilegiando l'approccio tecnological push, si riscontrano casi di imprese giapponesi che effettuano parallelamente ricerche di mercato. Johansson e Nonaka (1996) sostengono che le imprese giapponesi fanno uso delle ricerche di mercato, tuttavia, nello sviluppo di nuovi prodotti il ruolo della tecnologia è superiore rispetto al ruolo del mercato. I prodotti guidano il mercato e non viceversa. I test di mercato vengono effettuati con il lancio stesso del prodotto, in una logica di prova ed errore. Tuttavia, i tecnici e i progettisti, più spesso che nelle imprese occidentali, visitano direttamente i clienti in affiancamento ai responsabili vendite. Inoltre, i gruppi di lavoro interfunzionali dedicati allo sviluppo di nuovi prodotti vengono fatti operare con una certa autonomia dal resto dell'organizzazione

I modelli d'innovazione di prodotti non sequenziali

Sono stati elaborati modelli di sviluppo di nuovi prodotti basati su forme di pianificazione flessibile e aperta. In altri termini, il tradizionale approccio sequenziale è superato infatti da una concezione circolare del processo di innovazione, che immette nel modello errore ed apprendimento. Lindell (1991) è tra i primi autori a proporre un modello di sviluppo di nuovi prodotti che si fonda sullo sviluppo di competenze. Lo stesso autore, grazie ai risultati di attività di ricerca empirica, individua un modello, meno razionale, spinto dalla tecnologia. Il processo è sperimentale, non razionale, sia nello sviluppo della tecnologia sia nella ricerca del nuovo mercato. Emerge in tale ambito un approccio di sviluppo a rete, aperta, che coinvolge clienti, fornitori, centri di ricerca, etc.

Il modello di Lindell (1991) si basa su tre elementi: azione-interazione-contesto organizzativo. Lo sviluppo di nuovi prodotti risulterebbe più efficace in un contesto organizzativo “tollerante”, consapevole del vantaggio di accettare errori e correzioni. I sostenitori di questo modello, che accetta l’errore come tappa ineludibile nel processo d’innovazione, ritengono fondamentale l’importanza della flessibilità dei sistemi di controllo. I sistemi di controllo rigidi e formali sono quindi sostituiti da nuovi approcci che lanciano linee guida flessibili e promuovono il coinvolgimento.

Collesei e Vescovi (2001) sostengono che: “... l’aspetto critico è dato dal contributo attivo di tutti i membri dell’organizzazione e il punto fondamentale è costituito da continui apprendimenti, sviluppi e acquisizioni di competenze” in una logica circolare.

Anche questo modello, pur differenziandosi dal classico approccio, prima proposto, si articola in fasi. Nella prima fase l’impresa, sfruttando centri di ricerca esterni, riesce a sviluppare nuove tecnologie. Nella seconda, la nuova tecnologia viene inserita nei prodotti esistenti. Solo dopo un periodo di sperimentazione si arriva allo sviluppo di innovazioni di prodotto originali (Collesei Vescovi 2001). In definitiva la concezione sequenziale lineare delle fasi di sviluppo di un nuovo prodotto è superata da modelli che presentano una logica interattiva e circolare del processo stesso.

La collaborative innovation

Un più recente filone della letteratura strategica e di marketing ha posto attenzione al nuovo ruolo cooperativo dei clienti stessi nel processo di innovazione, come ha evidenziato tra i primi Von Hippel (2002). La rete Internet può rappresentare un potente strumento di sviluppo cooperativo di prodotti innovativi (von Hippel 1986; Tyre, von Hippel 1997; von Hippel Katz 2002). Tra gli autori italiani Prandelli e Verona (2006) sostengono che “Grazie alle profonde innovazioni intervenute negli ultimi anni nelle tecnologie di comunicazione, il cliente può diventare parte integrante del processo d’innovazione dell’impresa” (Verona 2005). Alcune imprese hanno iniziato a utilizzare le conoscenze del cliente già nelle fasi d’avvio di un progetto d’innovazione. I clienti possono essere coinvolti in indagini web finalizzate a generare nuove idee di prodotto, con notevoli vantaggi di costo e riduzione di tempo, rispetto ai tradizionali metodi di ricerche di mercato (Prandelli, Verona 2006). Alcune imprese, per esempio, hanno inserito nel loro sito internet istituzionale finestre di dialogo o box dei suggerimenti per raccogliere idee innovative direttamente dai clienti. Anche le comunità

virtuali, che aggregano clienti interessati a condividere opinioni su marchi e prodotti, possono contribuire a generare nuove idee di prodotto.

Nella fase successiva di sviluppo del prodotto la rete può essere impiegata nella co-definizione degli attributi dell'offerta (Prandelli, Verona 2006). Von Hippel e Katz (2002) sostengono che negli approcci tradizionali di sviluppo di nuovi prodotti, le imprese prima studiano i bisogni degli utenti e poi sviluppano prodotti rispondenti alle esigenze emerse. Tuttavia un'adeguata comprensione delle esigenze degli utilizzatori è un'attività complessa che richiede tempo e risorse. Inoltre negli ultimi anni il complesso sistema dei bisogni della domanda è sempre più instabile. La rete consente a costi inferiori di utilizzare nuovi strumenti user-friendly che consentono agli utenti stessi di partecipare attivamente alla configurazione interattiva di nuovi prodotti. I vantaggi di questi strumenti sono il coinvolgimento diretto dei clienti. Le difficoltà di sfruttamento di informazioni critiche detenute dai clienti vengono superate da specifici web toolkits.

Internet può supportare anche la fase di test e di lancio, con virtual market test e con il viral marketing. Quest'ultimo è la versione moderna del "passaparola" con efficacia amplificata da internet e dalle comunità virtuali.

Si stanno affermando logiche vicine all'*open source*. Le nuove piattaforme tecnologiche semplificano notevolmente la realizzazione di network cognitivi finalizzati allo sviluppo di innovazione, con nuovi approcci che potremo definire democratici. Non si tratta solo di condivisione di conoscenze, ma di utilizzo di risorse e di riduzione dei rischi connessi al processo d'innovazione.

I creative template

Un'originale contributo nella letteratura sull'innovazione si deve a Goldenberg e Mazursky (2003) che sostengono che le imprese che si affidano a ricerche di mercato per identificare le nuove idee di prodotto hanno elevate probabilità di arrivare a lanciare prodotti simili ai più diretti concorrenti.

I clienti non sarebbero in grado di fornire indicazioni sui prodotti del futuro. Molto più utile per ideare nuovi prodotti è l'analisi storica dettagliata delle tendenze dei prodotti di successo.

Goldenberg e Mazursky (2003) ritengono che le ricerche di mercato non portano allo sviluppo di prodotti realmente innovativi, non immaginati dai concorrenti.

Qual è la traccia lasciata sul mercato dal continuo processo di selezione dei prodotti dovuto alla concorrenza nel soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti? I prodotti che resistono nel

tempo testimoniano la capacità di soddisfare la domanda meglio dei prodotti concorrenti che sono espulsi dal mercato (di cui non rimane quindi traccia). In altri termini, il mercato con il trascorrere del tempo, attiva meccanismi darwiniani di selezione: i prodotti “buoni” restano in vita, quelli non idonei sono espulsi dal mercato. I prodotti presenti sul mercato rispondono meglio all’evoluzione dei desideri dei clienti e li incorporano. Gli attributi dei prodotti di successo possono rappresentare la traccia evolutiva dei desideri e dei bisogni e desideri dei consumatori. Mentre le ricerche di mercato andrebbero usate con cautela. L’evoluzione rappresenta un archivio storico degli attributi e delle caratteristiche salienti dei prodotti di successo. L’approccio dei creative template di Goldenberg e Mazursky (2003) propone nuove modalità d’integrazione e convergenza tra R&S e marketing. Studi recenti hanno posto in luce i limiti delle ricerche di mercato per creare nuove idee di prodotto, semplicemente perché i clienti sono in difficoltà nell’esprimersi su prodotti non ancora esistenti.

L’idea di base del modello dei creative template di Goldenberg e Mazursky (2003) è la seguente: l’analisi dei trend evolutivi dell’offerta, lo studio degli attributi dei prodotti rimasti sul mercato chiariscono le caratteristiche dei beni che meglio rispondono alle esigenze dell’ambiente. I beni che riescono a restare più a lungo sul mercato codificano la storia dei beni di successo e consentono di estrapolare i trend futuri. In termini semplificati: i beni presenti sul mercato hanno superato la selezione dell’ambiente, dei clienti, dei concorrenti nel corso degli anni e sono in grado di fornire indicazioni utili per i prodotti di successo del futuro. L’analisi sistematica dei trend relativi ai prodotti di successo consente di esplicitare fattori di regolarità stabili, che possono consentire di generare innovazioni. Il modello dei creative template chiarisce come sia possibile individuare regolarità alla base del processo di creazione di beni innovativi. In base alle ricerche effettuate da Goldenberg e Mazursky (2003) il tasso di fallimento dei prodotti sviluppati secondo la logica dei template è più basso rispetto ad altre tecniche di ricerca.

I template sono codici d’innovazione rintracciabili nell’evoluzione di categorie di prodotti. Il primo, per esempio, consiste nel trovare due variabili (attributo del prodotto) indipendenti e nello stabilire una dipendenza tra esse. Il secondo (replacement template) rappresenta un codice evolutivo riconducibile alla sostituzione di una componente del prodotto con risorse ricavabili dall’ambiente. Un esempio è rappresentato dal ricorso all’impianto stereo delle autoradio per creare sistemi vivavoce per la telefonia mobile nelle autovetture. Gli autori individuano diverse tipologie di creative template.

QUESITI DI RICERCA

H1 L'innovazione di design non è un'innovazione di secondo livello, al contrario ha la stessa dignità e importanza economica dell'innovazione tecnologica.

H2 Quali tra i modelli prima esposti:

1. Modelli tradizionali sequenziali d'innovazione di prodotto
2. I modelli d'innovazione di prodotti non sequenziali
3. La collaborative innovation
4. I creative template

è in grado di interpretare l'innovazione di design e, in particolare, le imprese italiane che hanno puntato sul design per innovare l'offerta?

In altri termini, i modelli tradizioni di interpretazione del processo d'innovazione presenti nella letteratura sono adatti a chiarire/spiegare il processo innovativo nei settori creativi a forte componente estetica. In quest'ambito uno dei problemi di fondo da analizzare e chiarire è la relazione con le ricerche di mercato. Qual è il ruolo delle ricerche di mercato nel processo d'innovazione trainato dal design, nelle innovazioni centrate sullo stile, sulla forma, in cui la componente tecnologica è sì importante, ma cade in secondo piano rispetto all'estetica, e al significato valoriale, culturale attribuito ai beni?

H3 I risultati migliori nell'innovazione di design si ottengono lasciando la massima libertà d'azione al design? In altri termini, si ottengono risultati migliori lasciando il designer libero da vincoli o viceversa, conviene definire i limiti, i vincoli progettuali posti all'attività del designer (cui necessariamente deve attenersi)?

Quali sono le soluzioni e le condizioni organizzative, in particolare, per quanto concerne la relazione marketing-designer, che consentono di ottenere i migliori risultati nell'innovazione basata sulla forma, sullo stile?

In quali condizioni conviene internalizzare la figura del designer e in quali condizioni competitive e organizzative conviene che rimangano esterne rispetto alla gerarchia aziendale? Il designer esterno, libero da condizionamenti gerarchici è più creativo, ma porta a migliori risultati nei settori a tecnologia matura? Al contrario, all'aumentare della complessità tecnologica si rivela più efficace l'internalizzazione le figure professionali dedicate al design?

I risultati della ricerca

Una parte della ricerca è svolta mediante lo studio di quattro casi. Abbiamo individuato quattro casi esemplificativi: i primi due, Olivetti e Piaggio, sono finalizzati a chiarire la prima fase, quella pionieristica di inserimento del design; Alessi, il terzo caso, è rappresentativo della fase più prolifica e 3M, infine, della fase più moderna e attuale. La sia pur breve schematizzazione aiuta a cogliere le principali specificità evolutive del design in Italia e le problematiche manageriali a esse relative. Lo studio dei casi aziendali, che hanno fatto la storia nell'impiego innovativo aziendale del design, può essere utile e fornire indicazioni manageriali alle imprese che ora sono nella fase di introduzione dell'innovazione di design e alle aziende che sono intenzionate a reimpostare le politiche di marketing sul design, integrando questa leva all'impiego di variabili di marketing più tradizionali.

Il caso Olivetti

Olivetti storicamente rappresenta un'impresa simbolo, una tappa fondamentale nell'affermare una nuova cultura industriale e un'attenzione straordinaria per l'epoca al tema del design in Italia. La storia dell'Olivetti ebbe inizio con l'eccellente ingegnere Camillo Olivetti, che nel 1908 fondò a Ivrea, in provincia di Torino, "la prima fabbrica di macchine per scrivere". La prima macchina per scrivere fu la M1, presentata nel 1911 alla Esposizione Universale di Torino. La struttura produttiva iniziale consisteva in un'officina di 500 mq, che consentiva volumi dell'ordine delle 20 macchine alla settimana.

Adriano Olivetti (figlio del fondatore Camillo), dopo essersi laureato in chimica industriale al Politecnico di Torino, nel 1924 iniziò l'apprendistato nell'azienda paterna come operaio.

Nel 1925, Adriano Olivetti effettuò un viaggio negli Stati Uniti, dove ebbe la possibilità di visitare fabbriche avanzate, anche sotto il profilo della concezione che del rapporto con i dipendenti. Tornato in Italia decise di modernizzare la Olivetti.

Il suo impegno si indirizza nelle seguenti linee di sviluppo:

- un'organizzazione decentrata del personale,
- una diversa strutturazione delle funzioni direttive,
- la razionalizzazione dei tempi e dei metodi di montaggio,

- lo sviluppo della rete commerciale in Italia e all'estero (Europa, Africa, Medio Oriente, America Latina).

Introduce soluzioni all'avanguardia, caratterizzate da un'attenta e sensibile gestione dei dipendenti, sempre guardati dal punto di vista squisitamente umano prima che come risorse produttive. La nuova organizzazione fece aumentare in maniera significativa la produttività e le vendite e, sulla spinta di questo entusiasmo innovatore, avviò anche il progetto della prima macchina per scrivere portatile, che uscì nel 1932 con il nome MP1.

Alla fine del 1932, Adriano Olivetti venne nominato Direttore Generale dell'azienda e presidente nel 1938. Mostrò grande attenzione verso lo sviluppo della tecnologia, l'innovazione, la qualità dei prodotti, curò il design industriale e affrontò con grande sensibilità le problematiche sociali del lavoro e del rapporto tra azienda e territorio.

Tra la fine degli anni '40 e la fine degli anni '50 la Olivetti portò sul mercato alcuni prodotti destinati a diventare veri oggetti di culto per la bellezza del design, ma anche per la qualità tecnologica e l'eccellenza funzionale; tra questi:

- la macchina per scrivere Lexikon 80 (1948),
- la macchina per scrivere portatile Lettera 22 (1950),
- la calcolatrice Divisumma 24 (1956).

La collaborazione tra Adriano Olivetti e Ettore Sottsass apre la strada a strette forme di collaborazione tra il mondo dell'architettura e il mondo dell'industria, che riesce a creare sinergie tra produzione artistico-artigianale a forte componente estetica e a elevata personalizzazione e il mondo della produzione industriale che correva il rischio di servire solo alla produzione di massa standardizzata.

Sarà infatti il più creativo e produttivo degli allievi di Ettore Sottsass De Lucchi nel 2001 a disegnare uno degli ultimi prodotti di design di Olivetti, la calcolatrice Gioconda.

Purtroppo, nel 1960 Adriano Olivetti muore d'infarto, lasciando un'azienda presente su tutti i maggiori mercati internazionali, con circa 36.000 dipendenti, di cui oltre la metà all'estero.

Il caso Vespa-Piaggio

La Piaggio, durante la Seconda Guerra Mondiale era tra le più importanti aziende aeronautiche italiane. Nel 1945 l'imprenditore Enrico Piaggio affida a Renzo Spolti il compito di progettare un mezzo di trasporto semplice ed economico che dia la possibilità,

anche a chi non poteva permettersi una automobile, di spostarsi liberamente con la famiglia. Spolti realizza un prototipo che però non risponde alle aspettative dell'imprenditore. L'imprenditore Piaggio, pertanto, decide di affidare il progetto all'Ingegnere Corradino D'ascanio, che operava nel settore aeronautici e ricominciò da zero. In breve tempo realizzò il prototipo MP6 "La Vespa". Il prototipo venne approvato e nell'aprile del 1946, in occasione della fiera di Milano, la Piaggio presentò la "*Vespa 98*", che venne prodotta per due anni in quattro serie.

Alla fine degli anni Cinquanta la *Vespa 150* ha una estetica ancora legata ai modelli degli anni '50, ma introduce due grosse novità: è la prima Vespa ad avere la scocca formata da due semigusci saldati tra loro, così come è la prima Vespa a montare un motore 2T con distribuzione rotante e immissione da una feritoia del carter motore. Con questa tecnica migliorarono i consumi e la percentuale dell'olio fu abbassata dal 5 al 2%. (<http://www.vcomevespa.it/storiavespa.htm>).

Il caso Piaggio è particolarmente interessante perché l'innovazione che si concretizza nella Vespa e nell'ideazione di una nuova categoria di prodotti lo scooter, pone in luce un altro aspetto fondamentale per il successo di un'innovazione nell'area del design ed è la chiara domanda progettuale. L'imprenditore Piaggio aveva un'idea molto precisa, infatti, il primo progetto viene considerato inadeguato; per cui decide di affidare lo stesso brief ad un secondo designer, l'ingegnere.

Il caso Alessi

Un'altra azienda italiana simbolo dell'introduzione del design come leva competitiva è Alessi. L'azienda nasce come officina per la lavorazione di casalinghi in metallo a Omeglia. L'impresa è riuscita a evolvere da officina metalmeccanica a laboratorio di ricerca nel campo delle arti applicate.

Nel 1970 Alberto Alessi entra in azienda e inizia la progettazione di nuovi prodotti con il contributo di designer, che riescono a dare un'impronta giocosa ad un settore tradizionale, contribuendo a caratterizzare Alessi.

Nel 1972 inizia la collaborazione con designer, in particolare con il Gruppo milanese Exhibition desing (il cui leader era Silvio Coppola). Inizia la collaborazione anche con Bruno Munari. Nello stesso anno iniziano i primi contatti con Ettore Sottsass, reso famoso dal lavoro che aveva fatto in Olivetti. Sottsass è il designer cui Alessi affida il maggiore numero di

progetti, tra cui anche il primo Flagship store a Milano nel 1987, rinnovato nel 1999 dall'Architetto-designer Mendini.

Nel 1977 Alessi inizia la collaborazione con Richard Sapper (noto designer consigliato da Sottsass). La prima caffettiera che Sapper ha disegnato per Alessi ha significato un passaggio decisivo dell'azienda. La caffettiera di "Sapper" è stata il primo oggetto Alessi destinato alla cucina. Oggi Alessi è più nota per gli oggetti relativi alla cucina, ma non è stato così per moltissimi anni. L'idea di questo progetto è di Alberto Alessi che, in un certo senso, ha voluto rendere un omaggio al nonno sviluppando un progetto di caffettiera nuovo e in acciaio inossidabile. Il nonno Alfonso Bialetti aveva inventato il processo per fare il caffè espresso, disegnato e prodotto la caffettiera ottagonale in alluminio. Il primo progetto di Alberto Alessi è complesso. Era quindi necessario avvalersi della collaborazione di un designer con alta cultura tecnologica. La scelta è caduta su Richard Sapper, il primo incontro è del 1977, da qui si è sviluppato il progetto. I due progetti simbolo della collaborazione con Sapper sono la caffettiera 9090 (XI Compasso d'oro) e il bollitore con fischiello melodico (1982). Sapper all'inizio si era avventurato su ipotesi costruttive difficilissime. Alberto Alessi afferma: "è difficile costringere Sapper ad un brief troppo preciso, meglio lasciarlo andare a ruota libera". Il designer ha fatto lavorare Alessi per circa sei mesi sul tentativo di fare la chiusura dei due pezzi della caffettiera a baionetta e senza guarnizioni in gomma, una guarnizione in acciaio. soluzione che poi si è rivelata impraticabile. Negli anni successivi Alessi collabora con i seguenti designer-architetti: Achille Castiglioni, Alessandro Mendini, Aldo Rossi, Michael Graves, Ron Arad, Andrea Branzi, Norman Foster, Paolo Portoghesi, Lluís Clotet, Frank Gehry, Mario Botta, Jasper Morrison, Alberto Meda, Marco Zanuso, Philippe Starck, Enzo Mari, per citare solo i più famosi.

Il caso 3 M

3M è "leader di riferimento mondiale da oltre un secolo nella cultura dell'innovazione", in grado di generare in media 500 nuovi brevetti ogni anno. Nel 2002 costituisce a Milano il primo centro di eccellenza del design (Porcini 2009 p. 154). Perché una multinazionale leader nell'innovazione tecnologica, come 3M, decide di investire risorse strategiche nel design? Il design consente di attribuire valori culturali a un prodotto, di micro-segmentare il mercato attribuendo alla marca significati e valenze comunicative in grado di creare un legame sempre più stretto con un determinato target di clientela sensibile a certi valori.

Come afferma efficacemente Porcini (2009 p. 164), un manager di 3M, il design può fare diventare il prodotto “uno *status symbol culturale* ... con significati che trascendono l’oggetto e che risiedono nel brand del prodotto o nel nome del design che lo ha pensato. O uno status symbol sociale”.

Conclusioni

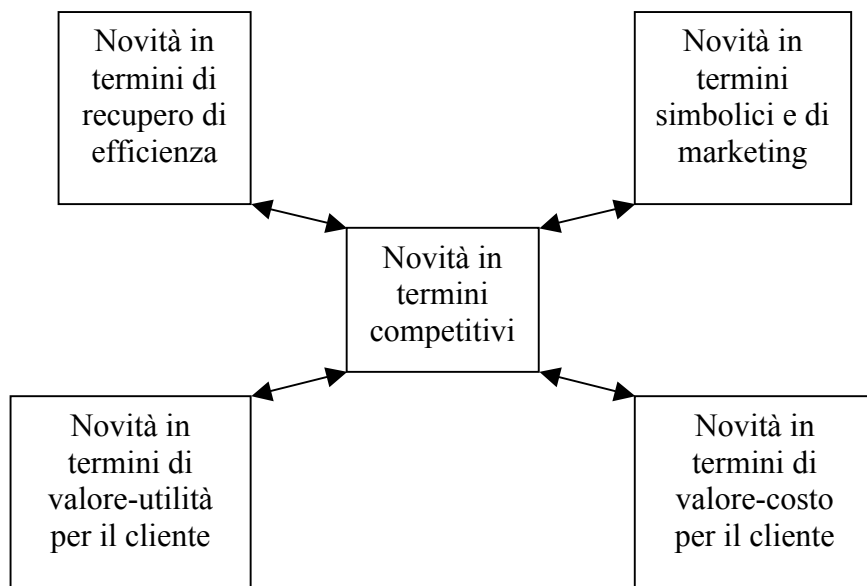
H1

Il design non è un’innovazione di secondo livello. L’Oslo Manual dell’OCSE evidenzia che un rinnovamento significativo nel design dei prodotti rappresenta un’innovazione di marketing. L’ ”Oslo Manual”, inoltre, definisce “a **marketing innovation** is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing”. L’ ”Oslo Manual” dell’OECD-Eurostat specifica che “L’innovazione di marketing è mirata ad un migliore indirizzo dei bisogni dei consumatori, all’apertura di nuovi mercati, o un nuovo posizionamento. ... Una marketing innovation si caratterizza per l’implementazione di un nuovo metodo di marketing, non utilizzato precedentemente dall’impresa”. I nuovi metodi di marketing possono trovare attuazione sia per i nuovi prodotti, sia per i prodotti già esistenti. L’ ”Oslo Manual” dell’OECD-Eurostat, inoltre, specifica che un’innovazione di marketing annovera cambiamenti significativi nel design dei prodotti che sono parte di un new marketing concept.

Qual è il punto di vista delle imprese nel definire il concetto di innovazione? Un’indagine svolta in Italia da Valdani, Castaldo, Troilo, Verona (2001) pone in luce come le imprese considerino la novità in base a due dimensioni principali:

1. la capacità di appagare bisogni non soddisfatti;
2. le prestazioni differenziali rispetto alla concorrenza.

Tav. 1 La concezione aziendale di innovazione



Fonte: Valdani, Castaldo, Troilo, Verona 2001

Come è evidenziato dalla tabella 1 le fondamentali dimensioni aziendali nella definizione del grado di novità del prodotto sono:

1. novità in termini di recupero di efficienza;
2. novità in termini simbolici e di marketing;
3. novità in termini di valore-utilità per il cliente;
4. novità in termini di valore-costi per il cliente;
5. novità in termini competitivi.

Alla luce delle precedenti osservazioni possiamo dunque affermare che l'innovazione di design è un'innovazione di marketing.

L'innovazione di design, in particolare, riguarda la forma e l'aspetto estetico di un prodotto senza modificare gli elementi funzionali e le caratteristiche d'uso. Nei settori dei beni di largo consumo, dove il packaging costituisce la forma del prodotto, il packaging è un elemento della product design innovation.

H2

Ogni settore ha un modello d'innovazione specifico. Alla luce dei casi prima analizzati i modelli che meglio descrivono il processo d'innovazione nei settori a forte competizione sugli elementi estetici dei prodotti sono il modello di Lindel e il modello dei Creative Template.

Tuttavia dalle interviste e dall'analisi di casi aziendali risulta che nella prima fase di definizione di una forma innovativa di prodotto il designer è lasciato libero da condizionamenti derivanti dal mercato, solo nelle fasi successive alla definizione del prototipo il nuovo prodotto è sottoposto a filtri che iniziano a prendere in considerazione le ricerche di mercato.

Il design italiano si stacca anche semanticamente dal termine Industrial e si lega invece ad una pratica artistica (Di Bernardo 2009). “Il design italiano enfatizza la figura del designer-artista” e lascia completamente all'azienda la fase dell'industrializzazione. È un movimento artistico culturale che trova un contatto con il mercato grazie all'imprenditoria diffusa e flessibile che caratterizza il nostro Paese. L'artigianato elabora la fase prototipale. Le competenze artigianali riescono a diventare propositive e riformulare soluzioni innovative rispetto ai designer emergenti. Le piccole e medie imprese industrializzano e producono tirature limitate a costi contenuti. Le preesistenti competenze artigianali sono strettamente interrelate con il mondo dell'arte.

Le logiche di relazione impresa designer appena esposte presentano alcune analogie con la relazione tra gallerista- imprenditore e artista-designer. Il designer-artista figurativo che, da un lato, deve fama e notorietà alla sua capacità d'innovare, “rompendo” con il passato, dall'altro in ogni sua nuova opera d'arte deve riuscire a formulare un nuovo concetto riconducibile a un'identità stilistica originale e distinguibile. La discontinuità, al contrario, può far perdere riconoscibilità alla proposta e penalizzare il valore dell'opera d'arte. In altri termini, i designer e gli artisti di successo hanno dimostrato un'elevata capacità d'innovazione, e parallelamente un'abilità di rinnovare la proposta riuscendo sempre a mantenere una specifica identità distintiva.

Alcuni imprenditori, come Olivetti, Alessi, in particolare hanno svolto un ruolo analogo a quello del gallerista nelle arti figurative dedicandosi alla scoperta di artisti-designer emergenti, con elevato potenziale. Nei casi di successo il designer crea una forma innovativa, che rompe radicalmente con il passato, spesso anche mediante l'impiego di soluzioni tecnologiche e materiali originali.

Il designer deve riuscire a rinnovare la sua proposta stilistica, senza perdere l'identità stilistica e d'immagine che lo hanno reso distinguibile e famoso all'inizio della sua attività. Nel design, più in generale, è necessario sia essere originali, sia riuscire a creare nuovi prodotti, senza perdere il filo conduttore dell'identità stilistica. In altri termini, il designer è costretto dal mercato a innovare e creare nuove soluzioni estetiche, ma è vincolato dal mantenimento di un'identità distintiva nel tempo.

Le innovazioni stilistiche nella moda e nel design si sviluppano parallelamente e sinergicamente a movimenti che riguardano il mondo delle arti visive, si pensi per esempio al minimalismo, all'arte povera, ecc. Queste interconnessioni amplificano l'impatto dell'innovazione. In modo analogo con i paradigmi tecnologici, si sviluppano dei paradigmi nel design, nello stile e nel gusto.

Dall'analisi della documentazione pubblicata su Olivetti e Piaggio (casi indicativi della fase pionieristica del design in Italia) e dalle interviste che abbiamo effettuato a Alessi, Seves (Vetroarredo), SMEG, LucePlan, (e ad alcuni architetti e studiosi del design in Italia) emerge che nella relazione che si viene a creare tra impresa e designer (sia interno che esterno) gioca un ruolo centrale la figura dell'imprenditore stesso. Nei casi aziendali analizzati la scelta del designer con cui iniziare una proficua collaborazione è una scelta che viene effettuata direttamente dall'imprenditore (non viene delegata).

H3

Il caso Piaggio pone in luce un altro aspetto fondamentale per il successo di un'innovazione nell'area del design, ed è la chiara domanda progettuale. L'imprenditore Piaggio aveva un'idea molto precisa, infatti, il primo progetto viene considerato inadeguato; per cui decide di affidare lo stesso brief ad un secondo designer, l'ingegnere. I vincoli alla libertà d'iniziativa del designer fanno quindi emergere soluzioni maggiormente creative. Uno dei luoghi comuni più diffusi nella letteratura sul processo d'innovazione, inteso come processo creativo, è che questa sia svincolata da costrizioni. Le ipotesi errate sulla creatività nelle imprese sono diverse. Per esempio si ritiene che una grande quantità di idee stimoli la creatività e si attribuisce un rilievo eccessivo alla casualità. In altri termini, in genere si ritiene che la massima libertà e l'assenza di vincoli e coercizioni favoriscano il pensiero creativo e quindi facciano aumentare le possibilità di ottenere soluzioni innovative. A partire dagli anni Ottanta la letteratura afferma il contrario: sono proprio i vincoli, le costrizioni e l'assenza di libertà che portano a soluzioni creative (Goldenberg Mazursky 2003). In altri termini, i vincoli non limitano, ma anzi favoriscono il processo creativo, i prodotti innovativi sono frutto di un percorso bilanciato tra vincoli e innovazione. La libertà d'ideazione senza vincoli limita la creatività e non la migliora.

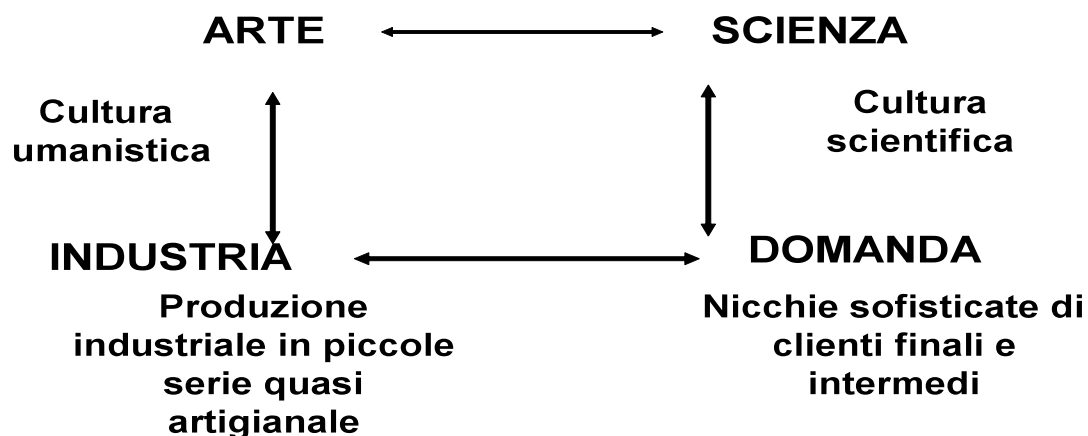
La maggior parte delle più importanti innovazioni nel design del ventesimo secolo sono state il risultato del talento visionario di designer d'avanguardia. Si consideri per esempio che le famose sedute in tubolare metallico di Marcel Breuer (Bauhaus) progettate negli anni '20 del secolo scorso, iniziarono ad essere apprezzate solo negli anni '60 e '70.

Tuttavia, non ci sentiamo di generalizzare questa conclusione per il fatto che il caso Alessi sembra non confermare quest'ipotesi.

Fig. 1 I fattori di successo del design italiano

La concezione del design come movimento culturale

Un sistema industriale unico con forti contraddizioni



Conclusioni

In definitiva il design non va inteso in una concezione restrittiva, ma interessa tutte le aziende che impiegano la dimensione estetica dei prodotti e la forma quale variabile di differenziazione.

Branzi (1999) sostiene che il successo internazionale del design italiano è ascrivibile alla sua mancanza di unitarietà, alla mancanza di una metodologia unitaria di progettazione, ma alla "capacità di sperimentare in modo poliedrico le possibilità artistiche della tecnologia e le qualità tecnologiche dell'arte". Per Branzi (1999) il design italiano "agisce come motore di un'innovazione diffusa nella società, e di una cultura imprenditoriale aperta, che trova nelle ricorrenti crisi dell'economia l'occasione per sperimentare il nuovo". Branzi (1999 p. 11) afferma: "Il design italiano infatti è sempre stato nel suo insieme un sistema contraddittorio e

poli-centrico, ma che ha tratto da questa sia particolare discontinuità, la sua unità e la sua energia vitale”.

“Il design italiano del primo dopoguerra - spiega Branzi - nacque anche dalla strana alleanza, determinatasi tra intellettuali e i piccoli e medi imprenditori. Essi stabilirono in aree geografiche specifiche come Milano, una sorta di alleanza operativa, che sceglieva di iniziare subito, a partire dai prodotti industriali, quella trasformazione della società e delle strutture, che Roma ritardava a programmare. Questa alleanza tattica nasceva dalla fiducia che nel paese reale esistesse una domanda inesausta di modernità a cui si poteva rispondere con buoni risultati anche economici”.

Anche Bosoni sostiene che l’originale modello di “cultura del design” affermatosi storicamente in Italia si afferma soprattutto nell’area milanese. A Milano “assistiamo al formarsi di una particolare progettualità, fortemente connotata da una cultura industriale paradossalmente più “umanistica” che non tecnica come quella dell’ingegnere” (Bosoni 2009) La storia industriale di Milano e dell’area economica cui fa riferimento mostra come le iniziative più vitali e capaci di espandersi sul lungo periodo siano state quelle che hanno saputo evitare le fughe in avanti dell’omogeneità serializzata e piattamente “normalizzata”; ma che hanno saputo abbandonare allo stesso tempo, il conservatorismo tecnico della dimensione strettamente artigiana e la visione limitata e auto compiacente del localismo. Va infine ricordata in proposito la capacità di attrazione di Milano su giovani talenti i più brillanti progettisti, designer e grafici.

L’eterogeneità culturale, il dominio culturale umanistico, la presenza del Politecnico, il rifiuto della specializzazione sono tutti fattori che hanno contribuito all’affermazione del design nell’area milanese. In definitiva, i fattori hanno un ruolo decisivo nel successo del design italiano:

1. La presenza di segmenti di domanda sofisticati molto attenti all’estetica dei prodotti e alle arti applicate.
2. Il rifiuto dell’omogeneità tipica della produzione di massa serializzata (ben prima che Pine e Valdani parlasse di “Personalizzazione di massa”).
3. La presenza di un artigianato estremamente qualificato. La forte presenza nel nostro sistema produttivo di una struttura manifatturiera artigianale specializzata e sofisticata in grado di lavorare su piccoli lotti con soluzioni produttive di elevata qualità (nei casi di eccellenza con un output artistico-artigianale). La capacità di dialogo del mondo artigianale: di “ponte” tra la produzione artistica personalizzata e il mondo della

produzione industrializzata. Una così forte presenza in Italia di imprese artigiane è una specificità del nostro Paese; ma quello che è più importante è che l'artigianato italiano si caratterizza per confini labili, da un lato, con le varie forme di arte applicata, dall'altro, con la capacità di produzione "prototipale", che precede la fase dell'industrializzazione. L'artigianato evoluto consente quella flessibilità produttiva che permette di pensare di rivolgersi a mercati di nicchia.

4. La presenza di distretti industriali d elevata specializzazione (per esempio, distretto del mobile della Brianza, il distretto della sedia in Friuli, il distretto dell'imbottito in Puglia, il distretto della seta a Como ...).
5. Una struttura distributiva al dettaglio italiana ancora parcellizzata con scarso potere contrattuale in grado di commercializzare beni prodotti in serie limitata. Al contrario, la Grande Distribuzione avrebbe precluso il mercato di sbocco alle tirature limitate tipiche del nostro design più innovativo. Un ruolo rilevante nell'affermazione del modello italiano del design e dei beni a forte contenuto estetico è da ricercare nell'anomalia italiana circa il settore della distribuzione che è il più polverizzato in Europa. Negli altri Paesi occidentali il maggiore sviluppo della Grande Distribuzione ha imposto una standardizzazione della produzione di massa, che di fatto limita le possibilità di affermazione di piccole produzioni di nicchia qualificate nella componente estetica.
6. La presenza in Italia di 110.000 architetti iscritti all'albo (mentre per esempio in Gran Bretagna sono 10.000), un esercito di professionisti di cui circa la metà dedicati solo all'arredo e non all'architettura vera e propria.

Il successo di un'impresa nel design è molto condizionato da elementi di contesto: per esempio dal ruolo giocato dalla formazione universitaria, dal sistema dei premi di design, in grado di stimolare e selezionare, dalle fiere specializzate (come il Salone del Mobile di Milano), dall'attenzione attribuita dalla stampa e dal sistema dei media, dai Musei e dai collezionisti e dai movimenti culturali in genere.

Recentemente, sia il sistema d'offerta di design sia la domanda stanno cambiando; l'importanza del design nelle politiche aziendali di innovazione e differenziazione si va estendendo. Imprese in settori tradizionalmente poco interessanti al design hanno iniziato ad impiegare questa variabile; quasi in parallelo si assiste alla democratizzazione dell'interesse nei confronti del design: l'attenzione allo stile, all'estetica degli oggetti anche di uso quotidiano, in generale al design interessa segmenti sempre più ampi della popolazione.

Il design in Italia nasce in una logica di nicchia e riguarda le piccole e medie imprese, mentre oggi si va estendendo anche alle grandi, per esempio Apple, Philips, Samsung. . .stanno tentando di “estetizzare” l’offerta, agendo sul prodotto e/o sui servizi (si stanno affermando anche le logiche del service design). Si deve pensare a nuovi sistemi d’offerta, non ha più senso separare il prodotto dai servizi. Da fattore elitario di differenziazione, “il design oggi ha acquisito legittimità anche all’interno della produzione di massa, diventando a tutti gli effetti parte del processo d’innovazione” (Bettiol M., Chiarvesio M., Micelli S., 2009 p. 124). Anche in Italia si è registrato un processo di democratizzazione del design, a mio modo di vedere, si stanno quindi affermando nuove forme di nuovo design, meno elitarie, non più di nicchia.

Qual è l’evoluzione più recente del design?

1. La progressiva separazione dell’ideazione dalla realizzazione a causa della delocalizzazione;
2. Il design si è democratizzato, è una delle leve di innovazione e differenziazione maggiore;
3. Interessa segmenti sempre più ampi di consumatori;
4. Nuovo ruolo di sintesi tra tecnologia e comunicazione (è finita la fase artistica).

Infine, è importante sottolineare che un numero ancora troppo elevato di imprese ha ancora una concezione di innovazione centrata prevalentemente sulla dimensione produttiva e industriale ed ha difficoltà nell’innovare integrando sinergicamente la dimensione tecnologica e quella estetica creando un nuovo sistema d’offerta. Inoltre, lo sviluppo di prodotti sempre più sofisticati, complessi, personalizzati richiede la contemporanea offerta di servizi sempre più sofisticati, complessi e personalizzati⁴. Le nuove tecnologie, in particolare, facilitano nuove forme di integrazioni tra beni e servizi, orientati alla personalizzazione e alla flessibilità. Le nuove tecnologie consentono di incorporare nuovi servizi nei prodotti materiali (Passaro Thomas 1999; Rullani 1997, 1998). Si afferma un nuovo modello di sviluppo e nuovi prodotti che integrano una maggiore componente tecnologica e di servizio per cui una nuova frontiera è rappresentata dall’integrazione con il service design.

⁴ Dell per esempio è diventata leader di mercato, rompendo il trade off tradizionale tra leadership di costo e differenziazione. Il cliente Dell può scegliere un personal computer personalizzato, che viene assemblato in base agli ordini: questa soluzione di mass customization consente a Dell di ridurre parallelamente anche i costi di magazzino e i rischi di obsolescenza.

BIBLIOGRAFIA

- Alessi A. 2002, *La fabbrica dei sogni. Alessi dal 1921*. Electa editore, Milano.
- Best K. 2006, *Design management*, AVA Publishing, New York.
- Bruce M. Bessant J, 2002, *Design in Business. Strategy innovation through design*, Pearson ,
Edinburg.
- Bettiol M., Chiarvesio M., Micelli S., 2009, *Innovazione, performance e design nelle imprese leader dei distretti industriali italiani*, Egea, Milano.
- Bettiol M. Micelli S., 2005, *Design e creatività nel made in Italy*, Bruno Mondatori, Milano.
- Bosoni G. 2009, *Design Italiano*, 5 Continents editore, Milano.
- Branzi A., 1999, *Introduzione al design italiano. Una modernità incompleta*, Baldini &Castaldi editore, Milano.
- Busacca B. 2000, *Il valore della marca*, Milano, Egea.
- Caves R. 2000, *L'industria della creatività*, Milano, Etas.
- Collesei Vescovi 2001, Innovazioni di prodotto: approcci teorici tradizionali e innovativi, in a cura di Stampacchia Nicolais, *La gestione dell'innovazione di prodotto*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Cozzi G. Ferrero G. *Marketing: principi, metodi, tendenze evolutive*. Giappicelli, Torino, 1996.
- Dorfles G. 1972, *Introduzione al disegno industriale*, Feltrinelli, Milano.
- De Fusco R. 2002, *Storia del design*, Laterza, Roma-Bari.
- Duccio B. 1996, *Un inventario del progetto e del saper fare*, in Anty Pansera (a cura di), *L'anima dell'industria (un secolo di disegno industriale nel milanese)*, Skira, Milano,
- Eminente G. 1991, *Il design industriale nelle strategie di mercato*, Etas, Milano.
- Fornari D. 1996, *I nuovi confini del marketing*, Guerini e Associati, Milano.
- Gregotti V. 1982, *Il disegno del prodotto industriale. Italia 1860-1980*, Electa, Milano.
- Wolfgang P. 1995, "Design Innovation and Fashion Cycles", *The American Economic Review*, Vol. 85, No. 4 Sep., pp. 771-792
- Norman D. A., 2004, *Emotiona design*, Basic Books, New York.
- Norman D. A., 2002, *The design of everyday things*, Basic Books, New York.
- Porcini M. 2009, *Innovazione e design in 3M*, in Baglieri E. Lojacono G. a cura di, Egea, Milano.
- Semprini A 2003, *La marca*, Milano, Lupetti.
- Stampacchia Nicolais, 2001, *La gestione dell'innovazione di prodotto*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

Valdani E. (1996), Marketing Strategico, Etas Libri, Milano

Vescovi T. Checchinato F. 2003, “Luoghi d’esperienza e strategie competitive nel dettaglio”, Congresso internazionale “Le tendenze nel marketing”, Venezia Ca’ Foscari 28-29 nov.

Vicari S. (1996), “Il management post-industriale è cominciato. Anzi è già finito.”, Economia & Management, n.4/96