

**Emanuela Conti**

Research Fellow at the Department of Economics, Society and Politics,  
University of Urbino “Carlo Bo”, via Saffi, 42, 61029, Urbino (PU) Italy;  
Phone Number: 0039-722-305526;  
E-mail address: [emanuela.conti@uniurb.it](mailto:emanuela.conti@uniurb.it)

**Tonino Pencarelli**

Professor of Economics and Business Management at the School of  
Economics, Department of Economics, Society and Politics, University of  
Urbino “Carlo Bo”, via Saffi, 42, 61029, Urbino (PU) Italy; Phone Number:  
0039-722-305526; Fax Number: 0039-722-305541;  
E-mail address: [tonino.pencarelli@uniurb.it](mailto:tonino.pencarelli@uniurb.it)

## **The strategic role of industrial design in the creative and innovative processes of small and medium-sized enterprises. The case of IFI S.p.a.**

### **Abstract**

Nowadays, industrial design - understood in the broad sense of a project with functional, technological, aesthetic, and emotional value - represents a key variable in the creative and innovative processes of enterprises, as technology and functional aspects alone are insufficient to determine the sustainable competitive advantage of an enterprise. However, industrial design has only recently been re-evaluated in the marketing and management literature, and its potential is still not fully understood by many small and medium-sized Italian companies.

The research questions of this study are as follows: *Can industrial design make a fundamental contribution to the creativity and innovation of small and medium-sized enterprises and, if so, what organizational variables favor this contribution?*

To answer these questions we primarily reviewed the management literature on creativity, innovation, and industrial design and that on the organizational variables that foster creativity in companies. In addition, the creative and innovative processes of IFI S.p.a. were analyzed. IFI is a leading bar furnishings company based in Pesaro; industrial design has always been one of the main drivers of its success.

The study uses a qualitative methodology, a descriptive-exploratory approach, and the case study method. Although it does not allow generalizations, being based on the analysis of a single case, the work investigates the role played by industrial design in both the creative process and in the phases of the company's innovation processes; moreover, it explores the organizational conditions that favor it, providing preliminary theoretical and managerial implications.

## **Il ruolo strategico del design industriale nei processi creativi e innovativi delle piccole e medie imprese. Il caso Ifi Spa.**

### **Abstract**

Il design industriale inteso nell'accezione ampia di progetto dalla valenza funzionale, tecnologica, estetica ed emozionale rappresenta oggi una variabile fondamentale nei processi creativi e innovativi delle imprese poiché la tecnologia e la funzionalità, da sole, sono insufficienti a determinare il vantaggio competitivo sostenibile. Tuttavia, solo di recente il design industriale è stato rivalutato nella letteratura manageriale e di marketing e la potenzialità del design industriale non è ancora pienamente compresa da numerose piccole e medie imprese italiane.

Le domande di ricerca del presente lavoro sono le seguenti: *può il design industriale fornire un contributo fondamentale alla creatività e all'innovazione delle piccole e medie imprese e, se sì, quali variabili organizzative favoriscono l'apporto di tale contributo?*

Per rispondere a tali domande si è ricorso anzitutto alla letteratura manageriale sul legame tra creatività, innovazione e design industriale e sulle variabili organizzative che favoriscono la creatività in azienda. Inoltre, sono stati analizzati il processo creativo e il processo innovativo di Ifi Spa, un'impresa pesarese leader nel settore dell'arredobar, in cui il design industriale rappresenta da sempre una delle principali leve del suo successo.

Lo studio utilizza la metodologia qualitativa, un approccio descrittivo-esplorativo ed il metodo del *case study*.

Nonostante la ricerca non consenta generalizzazioni, essendo basato sull'analisi di un unico caso, i risultati emersi dallo studio permettono di dichiarare ulteriormente il ruolo ricoperto dal design industriale nei processi creativi e innovativi delle imprese, mettendo in luce anche le possibili condizioni organizzative che li favoriscono. Lo studio suggerisce inoltre importanti implicazioni teoriche e manageriali.

## **1. Introduzione**

La tesi di questo lavoro è che oggi l'industrial designer può svolgere un ruolo cruciale nei processi creativi e innovativi delle imprese operanti sia nei mercati B to C che nei mercati B to B, necessari ad introdurre sul mercato prodotti competitivi dalla combinazione originale di tecnologia, funzionalità ed estetica.

Il modello imprenditoriale italiano si è sempre caratterizzato per la capacità di creare sistemi del valore fondati sulla cooperazione tra artigianato, industria e design in una modalità che per ora non ha rivali nel mondo. Data la crescente competizione globale, per mantenere un ruolo stabile nella divisione internazionale del lavoro l'Italia dovrà rafforzare le leve del capitalismo collaborativo e dell'innovazione *design-driven*, valorizzando maggiormente il patrimonio di conoscenze e di operatività distribuito in tante piccole e medie imprese (Fondazione Symbola, 2014; Micelli, 2016). L'innovazione è spesso la principale fonte delle strategie di differenziazione: per questo include in modo sempre più evidente, accanto agli elementi di funzionalità dei prodotti e alla tecnologia anche i suoi aspetti estetici, immateriali e simbolici che non coinvolgono più solamente la R&S e il marketing ma anche il design industriale (Bettiol, Di Maria, 2014).

Del resto, le PMI perseguono un vantaggio competitivo sostenibile sui mercati internazionali proprio grazie a un mix di funzionalità, tecnologia, forma e dimensione estetica, cui si aggiungono la predisposizione di servizi che arricchiscono il prodotto e l'attribuzione di significati complessi (la marca, il design) come parte della proposta del valore del consumatore.

Infatti oggi il nuovo consumatore ricerca prodotti "belli e ben fatti" che

richiedono personalizzazione e partecipazione (Di Lucchio, Fortunato, 2007; Tunisini *et al.*, 2014). Prodotti capaci di garantire esperienze di consumo (Pine, Gilmore, 1999) uniche, coinvolgenti, sensoriali, favorite anche da un design capace di esaltare la bellezza "del" e "nel" consumare (Di Lucchio, Fortunato, 2007). Oltre alla gradevolezza nella relazione con l'oggetto, si cercano gioco e ironia, una tecnologia invisibile e risolutiva di problemi quotidiani (Di Lucchio, Fortunato, 2007), un ruolo attivo e creativo da parte del consumatore (Dalli, Romani, 2011). Tuttavia, i nuovi consumatori sono assai differenziati nelle forme e nelle modalità di consumo: per alcuni segmenti di consumo "critico", si tende a privilegiare in misura crescente il consumo poco ostentativo, attento alla "leva prezzo" (Guercini, 2013) e fondato su scelte più etiche e sostenibili (Tunisini *et al.*, 2014), senza rinunciare comunque agli aspetti estetici, come accade in molte forme di domanda low cost.

Per soddisfare le nuove tendenze di consumo guidate dalla ricerca di esperienze di bellezza (*beauty experiences*) collegate agli oggetti, anche le PMI sono chiamate a formulare *value proposition* basate su prodotti "belli e ben fatti" derivanti da processi innovativi e creativi.

Se la creatività quale fattore chiave dell'innovazione ha come focus sia la dimensione funzionale o tecnologica, sia quella estetica, allora l'innovazione aziendale deve basarsi sulla capacità dell'impresa di rafforzare il contributo creativo del design industriale, collegato alla capacità di comprendere il mercato, di impostare efficaci processi di comunicazione e relazionali con la sfera del consumo.

L'interesse negli studi di marketing e di management verso il tema dell'innovazione di prodotto è stato sempre molto alto; tuttavia, il ruolo del design industriale nel processo innovativo ha finora ricevuto scarsa attenzione. Il lavoro intende contribuire a colmare questo gap di conoscenze. Lo studio ha per oggetto l'analisi del ruolo dell'industrial design nel processo creativo ed innovativo delle PMI ed i fattori organizzativi che possono favorire la creatività del designer nel suddetto processo.

Il paper è così articolato: nel §2 si chiarisce che cosa si intende per industrial design ed il ruolo che esso ricopre nei processi creativi e innovativi dell'impresa, mettendo in luce le principali variabili organizzative che favoriscono la capacità creativa aziendale. Nel §3 si illustrano la metodologia di analisi adottata, in particolare l'approccio di tipo esplorativo-descrittivo ed il metodo del *case study*. Il §4 descrive il caso Ifi Spa, un'azienda leader nel settore dell'arredobar, in cui il design rappresenta da sempre una leva critica nel processo di innovazione di prodotto e un elemento importante del successo dell'impresa. Infine, nel paragrafo conclusivo (§5) vengono messe in luce le implicazioni teoriche e manageriali risultanti dallo studio.

## **2. La letteratura manageriale sul design industriale: aspetti concettuali e fattori organizzativi abilitanti**

## 2.1. Il design industriale

Alla luce dei cambiamenti nella domanda sopra evidenziati e della crescente competizione internazionale, si può affermare che il design industriale quale attività altamente creativa (Dorst, Cross, 2001; Walsh, Roy, 1985) sia essenziale per l'innovazione di prodotto e di processo (Perks *et al.*, 2005; Bogers, Horst, 2013), contribuendo alla competitività dell'impresa (Roy, Riedel, 1997).

La letteratura di marketing più recente sta ponendo maggiore attenzione al fenomeno dell'innovazione di prodotto *design-driven* (Bettiol, Di Maria, 2014; Micelli, 2016). Secondo un'accezione ampia<sup>1</sup> ed originaria Per design industriale si intende l'attività di progettazione di tipo ingegneristico (*design* si traduce con l'italiano "progettare"), in cui la dimensione industriale è più marcata rispetto a quella estetica (Lojacono, 2000), che ne è la conseguenza. A ciò si aggiunge che oggi la progettazione deve contribuire anche a costruire valori e reputazione, a dare significato all'uso proponendo anche storie e narrazioni, oltre che prodotti e soluzioni (Di Lucchio, Fortunato, 2007). Il design dell'identità è riconducibile a un concetto ben espresso da Norman (2004) di Design Emozionale, che deve soddisfare tre condizioni: la condizione Viscerale legata all'impatto immediato che si ha nei confronti di un oggetto, la condizione Comportamentale relativa all'usabilità e la condizione Riflessiva che fa riferimento al significato personale e sociale che un particolare prodotto possiede.

Il fatto che, oltre allo stile formale, alla funzione o alla definizione ergonomica, diventa importante la dimensione emozionale che il prodotto o il servizio possono offrire ("design dell'esperienza"), spiega il ricorso delle imprese più innovative a giovani designers che impiegano nuovi linguaggi espressivi, fino al coinvolgimento di artisti che interpretano in maniera fresca e ironica il progetto<sup>2</sup> (Valentino, 2014).

Inoltre, il design, da prettamente estetico, è evoluto a design "di processo", ispirato da una visione olistica e orientato a pervadere l'intera azienda di quell'atmosfera di creatività diffusa che coinvolge *in primis* l'imprenditore stesso e il management, passando naturalmente per le figure

---

<sup>1</sup>Il design italiano nasce nel secondo dopoguerra come processo di valorizzazione estetica dei prodotti di tipo seriale per opporsi alla standardizzazione della produzione di tipo fordista (Dorfles, 2001) tanto che molti dei prodotti rivolti a una élite di consumatori in grado di apprezzarne le caratteristiche sono esposti nei musei di arte contemporanea nel mondo. Il designer italiano nasce come un designer-artista che, in collaborazione con l'imprenditore, promuove soluzioni originali come ad esempio modificare le tecniche di lavorazione, suggerire l'impiego di nuovi materiali e garantire l'autenticità (quasi artigianale) al prodotto. Il design veniva interpretato nel suo significato etimologico di "disegnare" (dal latino *designare*) evidenziando il nesso ad una pratica artistica (Bettiol, Di Maria, 2014).

<sup>2</sup> Emblema del binomio arte-tecnologia è il caso Elica, azienda marchigiana produttrice di cappe aspiranti la cui spinta competitiva giocata "in casa" con il concorrente Faber ha fatto leva su arte, innovazione e tecnologia. <http://alica.com/IT-it>

coinvolte nella progettazione, fino a influenzare a cascata le professionalità tecniche, di marketing e commerciali (Valentino, 2014).

Mentre in passato il design era un fenomeno di nicchia legato alla produzione di lusso in piccola serie, oggi è “di massa”, diventando un fenomeno democratico che si coniuga con la produzione industriale. Inoltre, esso coinvolge un numero crescente di settori industriali: dal mobile, all’auto, agli accessori per la persona fino ai mercati industriali e al comparto dei servizi (Adi Design Index, 2012, 2013, 2014, 2015). Casi emblematici in tal senso sono rappresentati da Ikea per l’arredo e Apple per le nuove tecnologie.

Internet, quale canale di comunicazione e di acculturazione del pubblico, ha contribuito a rendere il design ancor più democratico ampliando i canali di vendita del design emettendo a disposizione efficaci servizi BtoB o di progettazione on-line. L’industrial design si cimenterà in prodotti adatti ad essere venduti online, facilitando spedizione e montaggio (Politi, Bezecchi, 2012).

Inoltre, la dimensione del design socialmente impegnato, orientato all’eco-sostenibilità e che mette l’uomo posto al centro del processo sta diventando un paradigma chiave nella pratica della disciplina (eco-design) (Koenig, 1983; Thackara, 2008). Il concetto di progettazione eco-compatibile va oltre la mera riduzione dell’impatto ambientale del prodotto e richiede un approccio dinamico e olistico, orientando le politiche aziendali verso la creazione di un “*contesto di forte interazione fra scoperta scientifica, applicazione tecnologica, buon disegno ed effetto sociale positivo*” (Koenig, 1983, pp.24). La dimensione sociale della progettazione va intesa in senso ampio, non solo come tutela della comunità locale ma come innovazione culturale e tecnologica in grado di consentire la massima accessibilità alle persone diversamente abili<sup>3</sup> (Pencarelli *et al.*, 2013).

In effetti oggi l’industrial designer è un professionista, meno artista rispetto al designer del passato, in grado di portare innovazione secondo una concezione ampia. Tale figura professionale, che segue un percorso formativo universitario *ad hoc*<sup>4</sup>, è chiamata a svolgere un ruolo di sintesi fra tecnologia, comunicazione e significati pur mantenendo una costante attenzione alla dimensione estetica.

Il gusto del designer è forgiato dall’esposizione al patrimonio storico-artistico del Paese, tanto che il design rende visibile la storia e l’identità culturale del Paese (Furlanis, 2010). La creatività di sviluppa, infatti, incontestabili di arte, storia, bellezza (Hesmondhalgh, 2002). Studi recenti hanno dimostrato che esiste una correlazione positiva specie tra design e la fruizione di attività espositive e manifestazioni culturali (Bulegato, Dalla Mura,

---

<sup>3</sup>Il concetto di eco-design ampio e complesso può essere scomposto secondo tre dimensioni principali: ergonomia, estetica e innovazione tecnologica, finalizzata quest’ultima alla sostenibilità (in particolare, design rivolto riduzione delle risorse utilizzate, al risparmio energetico, alla modularità per il riciclaggio, “for all” ovvero rivolto a soddisfare le esigenze delle persone diversamente abili) (Pencarelli, *et al.*, 2013).

<sup>4</sup> Fino agli Ottanta del secolo scorso non veniva insegnato nelle Università e inizialmente il designer non godeva di considerazione e veniva considerato con ostilità (Branzi, 1999). Oggi sono presenti numerosi corsi dedicati in Italia come lo IED e il Politecnico di Milano.

2014).Specie il designer italiano si forma sulla ricchezza e sulla varietà del patrimonio culturale, a differenza del designer tedesco basato anche su una solida cultura industriale, e del designer scandinavo fondato su un consolidato sistema formativo (Sabbadin, 2011).

E' interessante notare, come osserva l'architetto e designer Marco Gaudenzi di Pesaro<sup>5</sup>, che "il progettista deve saper individuare gli spazi di miglioramento del prodotto che l'azienda non riesce a vedere, deve cercare di perfezionare il prodotto, riducendo la fatica di utilizzo e la pericolosità; il progettista è un professionista "scomodo" in azienda, si crea spesso inimicizie in campo tecnico e quindi deve avere un carattere determinato per far valere il suo punto di vista e trovare la collaborazione dell'azienda per realizzarlo". Purtroppo tale professionista è ancora poco conosciuto e valorizzato in numerose piccole e medie imprese italiane (Valentino, 2014).

## *2.2. Il ruolo design industriale nel processo creativo e innovativo dell'impresa*

Occorre premettere che per creatività si intende la capacità di creare idee nuove ed utili e per innovazione la capacità di tradurre quest'ultima in un ambito pratico; la prima si fonda sul pensiero divergente e la seconda sul pensiero convergente (Gurteen, 1998).

La conoscenza rappresenta la risorsa chiave che favorisce la creatività (Nonaka, 1994) che si manifesta attraverso la generazione di nuove idee; quest'ultima per tradursi in nuova conoscenza necessitano di un processo di validazione scientifica o sociale (Csikszentmihalyi, 1999) e solo grazie all'applicazione produttiva di nuove conoscenze e/o di nuove combinazioni di conoscenze pregresse si realizza innovazione. Conoscenza, creatività e innovazione sono strettamente connesse e si alimentano reciprocamente in un processo potenzialmente infinito (Pencarelli et al., 2011).

In questo lavoro l'innovazione viene intesa come innovazione di prodotto e di processo (Thomke, Von Hippel, 2002) e nello specifico, come osserveremo nel par. 4, all'innovazione di prodotto di tipo radicale più che incrementale. Tuttavia, il concetto di innovazione è ben più ampio in quanto l'innovazione può essere strategica e di business, di mercato, proprietaria, di governance, manageriale, organizzativa e finanziaria.

La creatività rappresenta, dunque, la condizione necessaria, ma non sufficiente, per l'innovazione, ovvero l'anello mancante tra il contesto e l'innovazione suo risultato (Drazin, Schoonhoven, 1996), dato che tutte le innovazioni nascono da un'idea creativa (Amabile *et al.* 1999). In un'accezione più ampia la creatività non è relegata al genio del singolo e non è qualcosa di spettacolare, ma rappresenta la capacità di unire diversi modi di pensare e stili,

---

<sup>5</sup> Lezione inaugurale del corso rivolto ai giovani designer industriali marchigiani tenuta dall'architetto Marco Gaudenzi l'8 aprile 2015 nell'ambito del progetto "Innovazione e design" promosso da Confindustria di Pesaro e Urbino. Il progetto era finalizzato a diffondere la cultura del design nelle imprese della provincia e ad inserire giovani designer nelle imprese manifatturiere della provincia attraverso un percorso guidato da esperti.

individuali e di gruppo, la capacità di gestire le contraddizioni e i paradossi, di integrare competenze e personalità (Bilton, 2007). La letteratura più recente sulla creatività aziendale ha spostato l'attenzione dagli aspetti individuali a quelli collettivi, specialmente all'importanza delle imprese di essere inserite in network, in reti esterne (Bilton, 2007).

La creatività aziendale è influenzata da elementi individuali, di team, organizzativi, relazionali e del contesto esterno<sup>6</sup> (Montanari, 2011). In questo lavoro riteniamo che la creatività in azienda necessiti di individui "creativi", come i designer industriali, e al contempo contesti favorevoli senza i quali le caratteristiche creative di alcuni individui non potrebbero dispiegarsi in tutte le loro potenzialità; a volte prevale l'una o l'altra variabile (Pilotti, 2011).

L'apporto di creatività del designer industriale contribuisce a nostro avviso a rafforzare la capacità creativa (*creative capability*) (Napier Nielsson, 2006) aziendale che è sempre più strategica in tutti i settori economici (Nebenzahl, Jaffe, 1996) in primis nelle cosiddette imprese creative o *creative driven* del Made in Italy, come la IFI Spa oggetto di questo studio (par. 4). Sono definite *creative driven* le imprese che si caratterizzano per «*creativity and talent, with potential for wealth and job creation through exploitation of their intellectual property*» (Dipartimento per la Cultura, i Media e lo Sport del governo inglese, 1997). Si tratta di aziende ad elevato contenuto creativo (Florida, 2002; Throsby, 2008), in cui la *creative capability* (Napier, Nilsson, 2006) costituisce la competenza distintiva necessaria per sviluppare e mantenere i caratteri di unicità e originalità dell'offerta.

L'industrial design si integra perfettamente con i modelli più recenti di sviluppo di nuovi prodotti (SNP) proposti nella letteratura di marketing secondo i quali il processo innovativo adotta una logica di gestione di tipo incrementale e concepisce l'azienda come parte integrante di una rete di imprese che gestisce tale processo in un'ottica collaborativa e co-produttiva (tra gli altri Rothwell, 1994; Nonaka, Takeuchi, 1995; Von Hippel, 1988). Nel network vi sono i clienti, i fornitori, gli istituti di ricerca, le imprese partner, i fornitori, i concorrenti, i consulenti anche i designers.

La letteratura sull'innovazione ha attribuito ai clienti (specie ai *lead user*) una fonte di conoscenza molto rilevante per la comprensione delle esigenze future della domanda e la formulazione di informazioni utili per la progettazione dei prodotti (Von Hippel, 1988). Diversamente, studi più recenti ritengono che soprattutto l'analisi storica dettagliata dei prodotti di

---

<sup>6</sup> I primi studi di matrice psicologica indagano la creatività individuale mentre più recentemente la letteratura si è focalizzata sulla dimensione collettiva della creatività aziendale (Bilton, 2007; Montanari, 2011). In particolare due filoni di interesse riguardano rispettivamente i fattori organizzativi e gli elementi del contesto esterno che favoriscono/inibiscono la creatività in azienda. Vi è un grande fermento teorico su questi aspetti ma inadeguati momenti di verifica sul campo (Montanari, 2011). In questo lavoro consideriamo solo i fattori organizzativi.

successo possa fornire indicazioni utili per sviluppare idee di nuovi prodotti (Goldenberg, Mazursky, 2003).

In questa prospettiva le determinanti dell'innovazione possono essere ricercate nel cambiamento tecnologico (push), nelle richieste di mercato (pull) e nel design (innovazioni *design-driven*).<sup>7</sup>

### 2.3. Le variabili organizzative che favoriscono la creatività aziendale

Tra i molteplici fattori organizzativi e relazionali che facilitano l'apporto creativo del designer industriale in azienda, si prendono in esame i principali fattori di tipo organizzativo e relazionale indicati dalla letteratura come quelli a maggiore impatto sui processi creativi delle imprese. Le seguenti variabili sono quelle considerate di maggior rilievo:

- **Il ruolo creativo dell'imprenditore** che si concretizza nella capacità di identificare delle opportunità, la percezione dei rischi, la capacità di collegamento con l'ambiente esterno, lo stile di *leadership* collaborativo o partecipativo (Napier, Nilsson, 2006);
- **L'orientamento di fondo che un'organizzazione mostra verso la creatività** come incoraggiare ad assumersi i rischi connessi ai processi creativi (Cummings, 1965; Delbecq, Mills, 1985; Kanter, 1983) e anche a sbagliare, dare un feedback positivo alle persone (Amabile, 1979) riconoscere la creatività con premi economici e opportunità di carriera (Amabile *et al.*, 1996), supervisionare fissando obiettivi chiari e precisi e instaurando relazioni aperte e collaborative con i subordinati (Delbecq, Mills 1985; Oldham, Cummings 1996);
- **Le caratteristiche dei task e dei team.** I compiti e le attività dei singoli e dei gruppi devono essere progettate per influenzare la creatività; la creatività è maggiore se persone e gruppi godono di libertà e autonomia ma nel rispetto di vincoli e costrizioni (Goldenberg, Mazursky, 2003) e se nel team vi sono eterogeneità di competenze, sicurezza (Mumford, Gustafson, 1988) e libertà di sperimentare ruoli diversi (Bilton, 2007). L'apprendimento di gruppo sviluppa le capacità dei nuclei di persone di guardare all'immagine più grande al di là delle prospettive dei singoli di comprendere la complessità (Senge, 1990);
- **Le pressioni esercitate in un'organizzazione.** In particolare si fa riferimento a due tipi di pressione, quella esercitata dalle scadenze temporali (esiste una relazione a U rovesciata tra la creatività e la pressione esercitata) e quella dai carichi di lavoro (che ha sempre un'influenza negativa sulla creatività) (Amabile *et al.* 1996).

---

<sup>7</sup> Anche l'ampia letteratura economica sull'innovazione, che in questo lavoro non viene presa in esame, individua il design come un motore dell'innovazione, insieme alla domanda e alla tecnologia. Tra gli altri si vedano ad esempio Swann e Birke (2005) e Gambardella (2014).

- **Le risorse investite per sostenere la creatività.** Si fa riferimento a tutte le risorse economiche e non che un'organizzazione mette a disposizione ai propri membri per stimolare la creatività.
- **Gli ostacoli organizzativi.** Questo aspetto poco indagato in letteratura suggerisce (gli studi si focalizzano sui fattori facilitanti) che la creatività può essere ostacolata in presenza di elevati livello di conflitto, di conformismo e di formalismo (Kimberley 1981; Kimberley, Evanisko, 1981).
- **Le relazioni che l'azienda instaura con i networks esterni.** Si fa riferimento al fatto che l'azienda prende parte a comunità di pratica dei consulenti di design e più in generale a networksche stimolano l'attività creativa (Bilton, 2007), nell'ottica del modello reticolare e dell'open innovation per cui l'innovazione è frutto dell'interazione tra più imprese e più attori.

### 3.Obiettivi e metodologia

Le domande di ricerca che hanno guidato questo lavoro sono le seguenti: 1) può il designer industriale fornire un contributo significativo alla creatività e all'innovazione delle PMI? 2) quali fattori organizzativi facilitano la capacità creativa dell'impresa e dunque il design industriale?

Lo studio adotta un approccio qualitativo ed esplorativo-descrittivo poiché il fenomeno in esame è poco noto. Inoltre, si ricorre al metodo del *case study* (tra gli altri Eisenhardt, Graebner, 2007; Yin, 2009; Tsang, 2013) per analizzare un'azienda creativa pesarese, la Ifi Spa, leader nel settore dell'arredobar, attraverso le seguenti tecniche di indagine:

- interviste dirette all'imprenditore, al responsabile della R&S, al responsabile Marketing;
- analisi della documentazione aziendale (cataloghi, brochure, ecc.) e delle informazioni disponibili nel sito Internet dell'impresa;
- osservazione partecipata di uno degli Autori a visite aziendali guidate ed incontri tra l'azienda e un gruppo di giovani industrial designer nell'ambito di un corso di formazione promosso da Confindustria di Pesaro e Urbino nel 2015.

Le interviste della durata di circa un'ora ciascuna sono state condotte nel periodo settembre-novembre 2015 e sono state registrate. Il mix degli strumenti prescelti ha consentito di accrescere la internal reliability (Yin, 2009).

## 4. Il caso IFI Spa

### 4.1. L'impresa e i prodotti della IFI spa

Ifi Spa è una media impresa pesarese di 250 addetti<sup>8</sup> leader nel settore dell'arredobar e della gelateria. È stata fondata nel 1962 ed oggi è presente sui mercati internazionali, in Europa (specie in Francia, Spagna e Germania), Asia e America con un fatturato estero pari a circa il 50% di quello complessivo. In un settore caratterizzato da migliaia di falegnami fu la prima realtà a passare da una produzione artigianale ad una di tipo industriale. Prima industrializzò il bancone da bar e poi introdusse la componibilità nell'arredobar, passando da strutture in legno all'acciaio e al poliuretano. Come racconta il presidente Gianfranco Tonti *“alla fine degli anni '60 sulla scia di Salvarani nelle cucine e di Lebole e Marzotto nel prêt-à-porter ho pensato che si potesse andare in controtendenza anche nel nostro settore”*.

Le linee di prodotti in gamma sono vetrine gelato, pozzetti, banchi bar, vetrine snack, celle refrigerate ed iclienti sono gelaterie, bar, pasticcerie, ristoratori, self-service o snack and food, mense e autogrill. Il fatturato della gelateria è in crescita, rispetto all'arredobar<sup>9</sup>.

Dalla fine degli anni '60 l'azienda ha fatto del design una delle principali leve del suo successo, prima avviandola collaborazione con lo studio MH di design di Milano e in seguito instaurando rapporti di collaborazione con numerosi designer freelance, come Marc Sadler e Makio Hasuike. In pochi anni l'azienda è diventata il punto di riferimento del settore attraverso il concetto di *“design utile”* ovvero un design che coniuga funzionalità ed estetica.

Il cuore pulsante dell'azienda è il dipartimento di Ricerca e Sviluppo, che collabora efficacemente con il marketing e i designers esterni grazie ad un'idea chiara del presidente Gianfranco Tonti: *non si può essere dei tuttologi ed il designer è concepito come “l'ape impollinatrice” che, ritrovandosi ad operare in settori anche molto lontani da quelli di sua competenza, permette a chi collabora con lui di avere nozioni di ricerca versatili applicabili anche a prodotti diversi.*

### 4.2. I principali output innovativi di design

Tre sono i principali prodotti brevettati che negli ultimi quindici anni hanno caratterizzato maggiormente Ifi, ottenendo premi d'importanza internazionale per l'innovazione e il design: Affresco, Tonda e Bellevue.

*Affresco* rappresenta la volontà di andare oltre il concetto di prodotto, realizzando un locale a 360° ovvero un chiaro esempio di retail design. Grazie ad *affresco* Ifi riesce a catapultare il consumatore nel mondo dell'azienda,

---

<sup>8</sup> <https://www.ifispa.com>

<sup>9</sup> Dagli anni '90 il gruppo commercializza gli stessi prodotti di IFI ma senza l'estetica con marchio DSL rivolto al segmento degli artigiani che possono rifinire il prodotto come desiderano.

facendogli scoprire i propri valori, creandogli esperienze e suscitandogli emozioni positive. Si tratta di un sistema d'arredo completo e funzionante, basato su un progetto industriale di design di alto profilo, con tempi e costi di produzione competitivi; al suo interno tecnologia, design, innovazione, scienza alimentare, arte e comunicazione si fondono in modo perfetto.

*Tonda* è il prodotto probabilmente più rivoluzionario, emblema del percorso di crescita di IFI, unfrigoar creato nel 2005 pietra miliare nel settore del gelato. Nasce dal sogno del presidente Tonti di creare una vetrina gelato diversa da tutte le altre, che sapesse regalare al gelato un'estensione magica. Realizzata in collaborazione con il designer Makio Hasuike, è la prima vetrina gelato rotonda e rotante. Come spiega il responsabile Marketing "*Tonda è un classico esempio di prodotto esperienziale, che richiama i nostri sensi e ci immerge in un mondo nuovo. Alcune delle innovazioni introdotte da Tonda sono: a) garantire una perfetta ergonomia all'operatore, per cui non è più il gelataio a doversi spostare ma il gelato; b) garantire, grazie alla chiusura ermetica, un risparmio energetico fino al 25%.*"

La parte comunicativa e grafica fu affidata a Michele Provinciali. Egli riuscì a cogliere l'essenza ultima di Tonda e a esprimerla con un segno tanto intangibile quanto indelebile: la nuvola. Questo simbolo riporta Tonda lassù, dove si trovava quando era ancora solo una "folle" idea. L'intero progetto venne presentato alla triennale di Milano nel maggio 2008. Nello stesso anno Tonda venne premiata con la segnalazione al XXI Compasso d'oro, mentre a Provinciali, anche a fronte dello splendido lavoro svolto, venne attribuito il Compasso D'Oro alla carriera. Inoltre, Tonda fu uno dei 20 prodotti simbolo dell'Italianità che la Farnesina ha voluto portare nel mondo.

*Bellevue* con tecnologia Panorama rappresenta l'esaltazione del lavoro di design e innovazione svolto da Ifi, unisce due elementi fino a quel momento estremamente lontani fra loro: la perfetta conservazione del gelato e la sua massima visibilità. Il 28 maggio 2014 Bellevue chiude il cerchio aperto con Tonda, ottenendo il XXIII Compasso D'oro, assegnato per la prima volta nella sua lunga storia al mondo del gelato. Un riconoscimento che premia, oltre il prodotto la stessa azienda per gli importanti traguardi innovativi e di design raggiunti negli anni.

Nel 2012 con Start-up, il design di Ifi diventa sociale ovvero l'azienda sostiene i progetti per i giovani che vogliono avviare un'attività a costi contenuti mentre nel 2013 sperimenta bar sharing, un progetto che vede la collaborazione non solo dei designer ma anche di un filosofo.

#### 4. 3. Il processo creativo ed innovativo

Si distinguono due tipologie di innovazione presso la Ifi: l'innovazione radicale (definita "innovazione") che prevede la partecipazione del designer e l'innovazione incrementale (definita "evoluzione") che si realizza dietro i suggerimenti dei clienti e può prevedere l'intervento di designer "minori".

Il processo di innovazione radicale su cui ci focalizziamo è fondato su un lavoro di team, di integrazione di know how e di competenze diverse.

Il dipartimento di R&S, il cuore dell'azienda e il motore dell'innovazione, è composto da un team di ventiquattro collaboratori interni (circa il 10% del personale aziendale) tra ingegneri termodinamici ed elettronici, progettisti, tecnici specializzati e ricercatori che sviluppano progetti in autonomia o in collaborazione con gli industrial designers. Nello specifico, il dipartimento di R&S è strutturato in due aree: l'ufficio tecnico (progettazione tecnologie, progettazione estetica, prototipazione) e l'area progettazione termodinamica ed elettronica (laboratorio prove).

Solo al processo di innovazione radicale di prodotto prendono parte i professionisti esterni come i designer, gli architetti, i sociologi, ecc. ed anche gli istituti formativi, le università, ecc. mentre le innovazioni incrementali scaturiscono da esigenze specifiche di mercato e competono solo all'ufficio tecnico. Le idee sviluppate dall'ufficio tecnico e dai designer/architetti/sociologi passano alla fase di progettazione in cui: 1) le forme vengono tradotte nell'insieme dei particolari tecnici che comporranno i vari prodotti; 2) i componenti vengono studiati e definiti singolarmente nei minimi particolari per essere rappresentati attraverso disegni costruttivi.

Prima di avviare la fase di produzione si realizzano *maquette* (una specie di pre-prototipi) e prototipi tramite i quali si analizzano le eventuali problematiche di tipo estetico, ergonomico, costruttivo, dimensionale, funzionale e la sostenibilità economica. I prototipi realizzati vengono sottoposti a test funzionali in camere climatiche, per testare le prestazioni in condizioni estreme di temperatura e umidità.

Da queste analisi vengono apportate eventuali correzioni ai disegni e in seguito prende avvio la realizzazione della pre-serie e successivamente della serie<sup>10</sup>. Talvolta Ifi utilizza la stampante 3D presso il centro tecnologico Cosmob<sup>11</sup> per realizzare piccole pre-serie. Dopo la realizzazione del prototipo può intervenire anche il commerciale/marketing per apportare modifiche in quanto il designer "non può immaginare tutto", non essendo del settore<sup>12</sup>.

In sostanza, le fasi del processo di innovazione di prodotto si strutturano come segue: progettazione strutturale, termodinamica, elettrica, meccanica, preparazione dei disegni e della documentazione, quantificazione del costo industriale, generazione di codici e distinte, normalizzazione delle estetiche.

---

<sup>10</sup>Ogni linea di assemblaggio è dedicata alla realizzazione di una famiglia di prodotti (vetrine gelato, pozzetti, banchi bar, vetrine snack, celle refrigerate). Ogni singola vetrina messa in produzione viene collaudata per 12h a 35°C e con il 60% di umidità in apposite camere climatiche. Solo se supera questo test viene sottoposta ai test di collaudo elettrico e funzionale. Ogni prodotto viene sottoposto a collaudo elettrico; tutti i prodotti con funzioni di refrigerazione e/o riscaldamento vengono testati anche tramite collaudo funzionale. Conclusa la fase di produzione e superati i test, i prodotti vengono trasferiti nel polo logistico per essere spediti nelle rispettive destinazioni in ogni parte del mondo. Il processo produttivo è impostato sul metodo Kaizen, finalizzato all'efficienza dei fattori produttivi legati alla microeconomia aziendale e al contenimento dei costi di produzione.

<sup>11</sup>[www.cosmob.it](http://www.cosmob.it)

<sup>12</sup>Ad esempio l'area marketing riguardo ad innovazioni nel banco bar potrebbe notare la bancalina troppo alta (è il posto dove si appoggia il caffè) oppure suggerire di applicare un moschettone per appoggiare la borsa o il casco.

Le fasi descritte non sono mai rigidamente sequenziali ma a volte parallele. In merito alla tempistica, dalla formulazione dell'idea all'avvio della produzione passa in media un anno e mezzo e per i progetti complessi occorrono anche 5 anni. I tempi si allungano se occorrono gli stampi (3 mesi) ed i test da effettuare al Cosmob. Va precisato che la progettazione e l'assemblaggio avvengono internamente, mentre i componenti si acquistano all'esterno. Ifi è l'unica impresa del settore che realizza internamente le fasi di refrigerazione e la polimerizzazione o schiumatura<sup>13</sup>.

#### *4.4. Il designer industriale: come viene concepito e quale ruolo ricopre nel processo creativo ed innovativo*

In genere l'azienda sceglie i designer industriali che non hanno mai avuto esperienza nel settore perché ritiene che siano meno condizionati e più liberi di esprimersi. Una regola di fondo di Ifi è rendere il designer industriale partecipe del processo creativo e innovativo dallo sviluppo delle idee alla messa in produzione fornendogli indicazioni iniziali minime ed ampi gradi di libertà. In sintesi, come spiega Tonti è bandita la frase *“Non si può fare”*.

Ciò mette in luce come l'azienda abbia compreso a fondo il ruolo del designer industriale, nell'accezione ampia di progetto industriale complesso che deve unire funzionalità, tecnologia, estetica e valori. Infatti, l'impresa non ricorre al designer solo per “rifinire” esteticamente i prodotti o per ottenere idee ma si “affida” alla sua creatività e la supporta.

Il Direttore della R&S spiega che: *“al designer si dà un brief molto soft, un'infarinatura di tutto, lo scenario. Non si possono però mettere tanti limiti altrimenti il progetto lo faremmo internamente!”*

Al tempo stesso egli precisa che *“il designer deve creare un progetto realistico, fattibile, non irrealizzabile. Per questa ragione noi lasciamo libero il designer di creare, ma è importante che conosca i pochi vincoli di base del settore”*.

Ad esempio un limite che l'azienda pone riguarda i vetri. Con la ridotta quantità di vetri che Ifi utilizza non potrebbe a fronte di progetti innovativi effettuare ingenti investimenti per l'acquisto di forni capaci di produrre vetri particolari. Di qui l'esigenza di effettuare un confronto continuo con il designer.

Pertanto, si cerca di mantenere l'idea iniziale del designer e di effettuare le correzioni solo se sono necessarie, se non vengono rispettati i costi di industrializzazione. Ciò è confermato dal fatto che in Ifi come osserva il Direttore della R&S: *“i rendering dei designer sono molto simili a ciò che l'azienda produce. Non cambia quasi niente. La Tonda è tale quale al*

---

<sup>13</sup> La polimerizzazione è un processo interno all'azienda che consiste nell'iniezione di poliuretano per isolare parti del frigorifero che solidifica. In genere si iniettano 42 kg di poliuretano al metro cubo. Più forte è la densità, maggiore è l'isolamento e dunque minori sono gli spazi di aria (alveoli) tra le parti da isolare.

*rendering. Diversamente, ad esempio, i concept nell'automotive che arrivano in produzione vengono stravolti perché sono vincolati alle linee produttive, alle attrezzature, ecc."*

Il designer fa schizzi e il team della IFI si pronuncia se procedere o meno, secondo un gioco di squadra in cui ci si confronta continuamente sui vari step del processo creativo-innovativo; a tal fine è fondamentale che si instauri un rapporto "caldo", di fiducia, o meglio un feeling tra designer e azienda per identificare insieme i problemi (*problem-finding*) e per risolverli (*problem-solving*).

Va precisato che il designer può intervenire sulle forme, sulle modalità d'uso, sulla tecnologia e sui materiali. Ad esempio, afferma il responsabile di R&S: *"per Lunette, che è una vetrina tradizionale, abbiamo stravolto tutto in quanto la sua realizzazione è il risultato di un'evoluzione sia estetica che costruttiva. Abbiamo voluto rendere esclusivo e visibile il pozzetto tradizionale. Invece, per Tonda sono state stravolte le forme e come si produce, ma non la tecnologia refrigerante. Bellevue ha rivoluzionato il modo di conservare il gelato nei pozzetti"*.

In genere al designer viene riconosciuta una royalty iniziale sul prodotto, e solo in taluni casi ai designer più famosi si riconosce una percentuale sulle vendite.

Invece, l'innovazione incrementale consiste perlopiù nella modifica di un prodotto esistente attraverso l'inserimento dei plus nel prodotto. Ad esempio Lunette è stata dotata dell'hc3 ovvero della chiusura ermetica. Le funzioni marketing e commerciale sono molto legate alle attività di design e passano le osservazioni all'ufficio tecnico. es. modifica a un prodotto esistente,

In sostanza, il designer industriale è la figura creativa più importante per il lancio di idee nuove e utili, finalizzate a produrre innovazione radicale, ma nelle fasi di affinamento delle idee e di innovazione intesa come processo che porta alla concretizzazione delle idee, intervengono vari attori in un'ottica di open innovation, a partire dal contributo delle funzioni R&S, Marketing e Commerciale. In altri termini contribuiscono al processo creativo-innovativo anche i suggerimenti che provengono dai rivenditori, dai concessionari e dai clienti. In più, in un framework di open innovation le idee e i suggerimenti per migliorare o realizzare i prodotti possono provenire anche dai navigatori del sito o dei social networks, dagli stagisti che l'azienda ospita, dai designer che nell'ambito di corsi universitari o di formazione professionale effettuano visite e progetti in azienda, ecc.

#### *4.4. I fattori organizzativi e relazionali che favoriscono la creatività del designer e dell'azienda*

Le principali variabili organizzative e relazionali che favoriscono la creatività del designer e la buona integrazione tra quest'ultimo e l'azienda sono la cultura verso la creatività trasmessa dall'imprenditore al team che si occupa

del processo di innovazione ed il rapporto informale e il feeling che si instaura tra il team che si occupa di innovazione e il designer. Si aggiunge, come osservato, l'ampia libertà di espressione concessa al designer pur in presenza di vincoli e costrizioni di base.

Naturalmente, altre variabili sono importanti e tutte contribuiscono ad accrescere la creatività del designer e la creative capability aziendale, a partire dall'imprenditore che, appassionato di design, presidente dell'ADI per l'area Marche-Molise-Abruzzo e Presidente di Confindustria Pesaro e Urbino, è il primo sostenitore della creatività aziendale. Egli investe culturalmente e finanziariamente in creatività, sceglie nel tempo il designer dal diverso background, adotta uno stile di leadership partecipato e stimola la creatività in vari modi. Anzitutto non punisce gli errori o i fallimenti, promuove la collaborazione e un clima lavorativo informale, tanto che proibisce a chiunque di pronunciare la frase "non si può fare". Inoltre, in relazione all'attività innovativa riconosce avanzamenti di carriera ed è attento all'ottenimento di premi aziendali come ad esempio il Compasso d'oro.

Lo studio ha anche messo in rilievo che in Ifi non vi sono forti pressioni temporali nel processo di innovazione radicale di prodotto o eccessivi carichi di lavoro che limiterebbero la creatività e l'innovazione.

Infine, dalle interviste è emerso che l'azienda è inserita in networks esterni (con imprese, associazioni di categoria, ADI, università, ecc.) che possono contribuire a favorire la creatività aziendale. A questo riguardo Ifi si attiva anche nella creazione dei networks a sostegno del design: ad esempio il presidente Tonti ha ideato il progetto "Innovazione e Design" realizzato nel 2015 da Confindustria Pesaro e Urbino con la finalità di inserire giovani industrial designer nelle PMI della provincia.

#### *4.5. Distribuzione, comunicazione e servizi per far percepire l'innovazione design-driven*

Dalla ricerca sul campo è emerso che le fasi di distribuzione e di comunicazione del prodotto sono fondamentali per far conoscere e comprendere un prodotto di design. L'azienda vende attraverso rivenditori plurimandatari e concessionari che distribuiscono anche prodotti complementari come macchine per il caffè, macchine per il gelato, lavastoviglie, lavatazze, ecc.

L'azienda comunica ai propri rivenditori prevalentemente attraverso eventi, media di settore, siti e riviste di settore e newsletter dedicate. Ultimamente si rivolge anche al consumatore finale attraverso i social networks, specie attraverso Facebook,<sup>14</sup> ed una rinnovata immagine dello stand alle fiere con foto coi gelatieri.

Un'iniziativa molto importante che consente di veicolare il design ed i

---

<sup>14</sup><https://www.facebook.com/ifi1962/?fref=ts>

valori del mondo del gelato artigianale è il Gelato World Tour che come racconta il responsabile Marketing “*si tratta di un tour organizzato da Carpigiani (azienda produttrice di macchine per fare i gelati) e Sigep (fiera) a cui sono state invitate Ifi e Pregel (per gli ingredienti) con lo scopo di portare nel mondo la cultura del gelato artigianale, una cultura che sta crescendo ma che è ancora poco diffusa rispetto a quella dell’ice-cream (gelato industriale)*”. Il Gelato World Tour consiste nell’organizzazione di gare di gelato in 8 città mondiali: Roma, Valencia, Dubai, Sidney, Berlino, Singapore, Shanghai, Tokyo, Rimini. In ogni città vengono pre-selezionati dei gelatieri che si affrontano in una gara pubblica in piazza, e vengono valutati da una giuria di esperti e da una giuria popolare. I primi 3 classificati in ogni tappa si incontreranno a Rimini nel 2017, finale del Gelato World Tour.

Il tour dura 3 anni, dal 2015 al 2017: nel 2015 si è svolto in America, nel 2016 in Asia e nel 2017 si svolgerà in Europa.

L’azienda si rivolge anche ad architetti ed interior designer (suggeritori dei clienti) con newsletter che fanno la progettazione dei bar.

Inoltre, l’Accademia IFI interna all’azienda offre servizi di formazione ai propri clienti (es corsi per insegnare ai baristi ad offrire servizi eccellenti ai propri clienti,) avvalendosi di docenti e professionisti del settore. Dall’anno prossimo IFI organizzerà corsi itineranti presso i concessionari. In sostanza, chi acquista la gelateria ottiene il corso di formazione sulla gestione del bar e del cliente.

## **5. Discussione e conclusioni**

Lo studio si poneva due obiettivi: capire se il design industriale può dare un contributo fondamentale al processo creativo e innovativo delle PMI e individuare i fattori organizzativi che facilitano tale contributo.

Dall’analisi della letteratura e dallo studio esplorativo condotto è emerso che l’industrial design può ricoprire un ruolo strategico per la creatività e l’innovazione delle PMI, rispondendo così positivamente alla prima domanda di ricerca.

Ifi è un caso emblematico di un’azienda *design-driven*, che da oltre cinquant’anni è leader dei settori arredo-bar e gelateria grazie alla continua attività innovativa realizzata con i designer industriali. Tonda, Bellevue e Affresco sono entrati a far parte della storia del design industriale italiano, come esempi conclamati di innovazione, funzionalità, ricerca tecnologica e design.

Lo studio evidenzia che il designer industriale, attuato secondo un’ottica collaborativa nell’ambito del processo innovativo (tra gli altri Rothwell, 1994; Nonaka, Takeuchi, 1995), può contribuire in modo rilevante all’innovazione radicale di prodotto (innovazione *design driven*). Essa è tuttavia adeguatamente incoraggiata e sostenuta, piuttosto che i clienti ai quali la letteratura sull’innovazione ha attribuito una fonte di conoscenza centrale per la progettazione di nuovi prodotti (innovazione *demand pull*) (Von Hippel, 1988).

Nel presente studio è emerso che i suggerimenti forniti dai clienti costituiscono tuttavial'input centrale per l'innovazione incrementale di prodotto.

Lo studio ha anche messo in luce che l'innovazione *designdriven* a differenza dell'innovazione *technology push* e dell'innovazione *demandpull* è l'unica in cui il creatore (di idee nuove ed utili) è anche innovatore, o meglio il designer industriale partecipa in team al processo che va dalla formulazione dell'idea alla sua concreta realizzazione (innovazione) fino al lancio del prodotto sul mercato.

Inoltre, è emerso che l'industrial designer svolge un ruolo di integrazione e di sintesi tra tecnologia, comunicazione e marketing (Sabbadin, 2011), coinvolgendo a cascata diverse professionalità tecniche, di marketing e commerciali (Valentino, 2014). Pertanto, per accrescere la creative capability (Napier, Nilson, 2006) dell'azienda viene confermata l'importanza sia della presenza di "soggetti creativi" che forniscono l'input centrale che dei fattori del contesto interno aziendale a supporto della creatività individuale (Bilton, 2007). Coerentemente con quanto afferma la letteratura, non si può dunque relegare la creatività aziendale solo al singolo ma in misura crescente ad elementi collettivi (Bilton, 2007).

Lo studio empirico conferma inoltre che tutte le variabili organizzative e relazionali individuate nella letteratura contribuiscono a valorizzare la creatività del designer e a favorire la collaborazione tra quest'ultimo e l'azienda, in particolare tre di esse: 1) il ruolo creativo dell'imprenditore; 2) l'orientamento di fondo che l'organizzazione mostra verso la creatività; 3) le caratteristiche dei task e dei team.

In merito alla prima variabile organizzativa, il ruolo creativo dell'imprenditore, il caso indagato conferma che la creatività aziendale debba essere *in primis* supportata e stimolata dalla proprietà. Nel contesto dell'azienda IFI l'imprenditore possiede una forte passione per il design ed ha saputo per primo individuare e cogliere le opportunità connesse all'industrial design per trasformare l'azienda da artigianale a industriale, diventando leader nel settore. Lo stile di leadership collaborativo o partecipativo (Napier, Nilson, 2006) dell'azienda esaminata costituisce la condizione necessaria per impostare processi creativi e innovativi aperti ad apporti esterni e per lasciare ai collaboratori ampia libertà di azione. L'imprenditore determina l'orientamento di fondo dell'azienda verso la creatività (la seconda variabile organizzativa importante che favorisce la creatività di IFI), nel caso specifico soprattutto incoraggiando le persone ad assumersi i rischi – basti pensare alla frase bandita in azienda "non si può fare" – e a sbagliare (tra gli altri Cummings, 1965; Kanter, 1983) ed instaurando relazioni aperte e collaborative con i subordinati (Delbecq, Mills, 1985; Oldham, Cummings, 1996).

In merito alla terza variabile organizzativa, le caratteristiche dei task e dei team, anch'esse forgiate dalla cultura della proprietà, occorre sottolineare che il team coinvolto nel processo creativo-innovativo è formato da competenze eterogenee (Mumford, Gustafson, 1988) (le funzioni di R&S, marketing e il designer industriale) e che tra quest'ultime si instaura un rapporto "caldo", di fiducia. In sintesi vi è un forte feeling nel team che si occupa di innovazione.

Inoltre, ciò che favorisce la creatività del designer e dunque dell'azienda è l'ampia libertà di espressione concessa al designer pur in presenza di vincoli e costrizioni di base (Goldberg, Mazursky, 2007).

Riguardo alle restanti variabili organizzative e relazionali selezionate in letteratura – le pressioni esercitate in un'organizzazione, le risorse investite per sostenere la creatività, gli ostacoli organizzativi, e le relazioni che l'impresa instaura con i networks esterni – l'indagine empirica ha evidenziato che contribuiscono a favorire la creatività del designer l'assenza di rigide scadenze temporali (assenza di pressioni), un rapporto informale tra le persone (assenza di ostacoli organizzativi), le relazioni frequenti con le reti esterne di giovani designer (collaborazioni con università, progetti finalizzati a stimolare la diffusione del design, ecc.).

E' interessante osservare che lo studio fatto emergere alcuni elementi a supporto della creatività aziendale finora trascurati dalla letteratura: 1) la mancanza di esperienza del designer nel settore di appartenenza dell'impresa, 2) la buona integrazione tra il designer e l'azienda, in particolare tra il designer e il dipartimento di R&S e le funzioni marketing e commerciale, 3) il coinvolgimento del designer in tutte le fasi dell'innovazione, non solo nella fase creativa iniziale dell'ideazione ma fino al lancio del prodotto sul mercato.

Dal lavoro si possono trarre alcune preliminari implicazioni manageriali. Sul piano micro le PMI dovrebbero cercare di collaborare con i designer industriali per mantenersi competitive. Sul piano macro occorrerebbe sostenere la creatività in termini di normative e finanziamenti a livello di settore, distretto o territorio attraverso networks a cui prendano parte imprese, industrial designers e associazioni di categoria. A ciò si aggiunge la necessità di valorizzare il patrimonio storico artistico che rappresenta la risorsa fondamentale su cui si sviluppa la creatività.

Il principale limite dello studio consiste nell'impiego di un singolo *case study* che sebbene non consenta generalizzazioni ha permesso in via preliminare di rispondere alle domande di ricerca.

In merito alla ricerca di carattere descrittivo-esplorativo qui presentata siamo consapevoli della necessità di arricchire le fonti dei dati attraverso interviste dirette ai designer, agli acquirenti ed ai consumatori finali.

Il framework teorico impiegato andrebbe pertanto testato su altri casi.

In questa fase della ricerca il framework teorico ignora volutamente i fattori del contesto esterno che possono favorire il processo creativo e innovativo dell'impresa. Ricerche future potrebbero indagare pertanto gli elementi del contesto esterno, complementari agli elementi organizzativi e ancora poco studiate sul piano empirico, che possono favorire l'apporto creativo del designer in azienda. Si fa riferimento ad esempio al patrimonio culturale presente nel territorio dove ha sede l'impresa, alla presenza delle tre T - talento (presenza di creativi) tecnologia e tolleranza - (Richard Florida, 2000), al sistema locale per l'innovazione, al sistema formativo locale (se è finalizzato o meno a sostenere la creatività), ecc.

Inoltre, il presente studio suggerisce di analizzare più a fondo il confine tra il processo creativo e quello innovativo, dove finisce l'uno e inizia l'altro e

le eventuali “aree di sovrapposizione”. In IFI il designer collabora come freelance esterno e non solo crea idee nuove e utili ma contribuisce anche alla loro realizzazione, per cui sarebbe importante in generale da un lato comprendere quando è preferibile avere un industrial design interno e quando collaborare un designer libero professionista e, dall’altro, individuare i vantaggi/gli svantaggi per l’impresa connessi alla collaborazione con creativi che partecipano anche al processo innovativo (ad esempio in termini di investimenti economici, di diritti d’autore, ecc.).

Infine, nel case study è emersa l’importanza della distribuzione e della comunicazione dei prodotti di design.

Più in generale lo studio suggerisce ricerche di marketing che indaghino il desiderio di bellezza latente nei consumatori e i comportamenti di consumo connessi all’utilizzo di oggetti “belli e ben fatti”.

## Bibliografia

- Amabile T.M. (1996), *Creativity in context*, Boulder, CO, Westvisione Press.
- Bettiol M., Di Maria E. (2014), “L’innovazione” in Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L. (a cura di), *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- Bilton C., (2007), *Management e creatività*, Blackwell Publishing.
- Bogers, M., Horst, W. (2013), Collaborative prototyping: cross-fertilization of knowledge in prototype-driven problem solving. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1-21.
- Branzi A. (1999), *Introduzione al design italiano. Una modernità incompleta*, Baldini & Castoldi, Milano.
- Bulegato F., Dalla Mura M. (2014), *Design italiano: storie da musei, mostre, archivi*”, AIS/Design: storia e ricerche, [www.aisdesign.org](http://www.aisdesign.org)
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Implications of a Systems Perspective for the Study of Creativity*, in R. Stenberg (edited by), *Handbook of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Cummings L. L. (1965), *Organizational Climate for Creativity*, in *Academy of Management Journal*, 3, pp. 220-227.
- Dalli D., Romani S. (2011), *Il comportamento del consumatore. Acquisti e consumi in una prospettiva di marketing*, Franco Angeli. Milano.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum.
- Delbecq, A.L. and Mills, P.K. (1985), Managerial practices and enhanced innovation, *Organizational Dynamics*, 14(1), 24-34.
- Di Lucchio L., Fortunato P. (2007), “*Marketing e design. Il design italiano come fattore competitivo: il caso Covo*”, IV Consegno annual Società Italiana Marketing.
- Dorfles G. (2001), *Introduzione al design industriale*, Piccola Biblioteca Einaudi Ns.
- Dorst, K., Cross, N. (2001), Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution. *Design Studies*, 22, 425-437.

Drazin, R., Schoonhoven, C. (1996), Community Population and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective, *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1065-1083.

Montanari F. (2011), *Territori creativi. L'organizzazione delle politiche a support della creatività*, Egea, Milano.

Mumford M. D., Gustafson S. B. (1988), Creativity Syndrome: Integration, Application and Innovation, in *Psychological Bulletin*, 103,1, pp. 27-43.

Eisenhardt K. M., Grebner M.E. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of management Journal*, vol. 50, n. 1.

Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books.

Furlanis G. (2012), *Design: una cornice storica*, in Pieracini R. ( a cura di) *Ifi. 50 anni con il nostro territorio*, Volume edito in occasione del Cinquantenario anniversario di IFI Spa.

Gambardella A. (2014), L'imprenditore innovatore come agente dello sviluppo tecnico, economico e sociale, in *L'innovazione e la competitività delle imprese*, *Sinergie*, n.93.

Guercini S. (2013), *Processi evolutivi nei comportamenti di consumo*, in Ferrero G. (a cura di), *Marketing e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.

Hesmondhalgh, D. (2002), *The Cultural Industries*, SAGE.

Koenig G.K. (1983), "Design: rivoluzione, evoluzione o involuzione?", *Ottagono*, n. 68,

Lojacono, G. (2001), *Le imprese del sistema arredamento. Strategie di design, prodotto, distribuzione*. Etas, Milano.

Micelli S. (2016), *Fare è innovare. Il nuovo lavoro artigiano*, Il Mulino, Bologna.

Napier, N. K., Nilsson, M. (2006), The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies, *Creativity and Innovation Management*, 15, 3.

Nebenzahl, I. D., Jaffe, E. D. (1996), Measuring the Joint Effect of Brand and Country Image in Consumer Evaluation of Global Products, *International Marketing Review*, 13, 4, 5-22.

Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5, 1, pp. 14-37.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.

Norman, D. (2004), *Emotional design. Perché amiamo (o diamo) gli oggetti della vita quotidiana*. Apogeo, Milano.

Oldham, G. R., Cummings, A. (1996), “Employee creativity: Personal and contextual factors at work” , *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.

Pencarelli, T., Migliaccio, M., Rivetti, F., Spendiani, S. (2011), *Creatività e innovazione nel turismo. Il ruolo degli eventi*, in Pilotti, L. (edited by), *Creatività, innovazione e territorio*, AIDEA, Il Mulino.

Pencarelli T., Spendiani S., Dini M. (2011), Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche, *Sinergie*, n. 94, pp. 97-114.

Pilotti L. (2011), “Introduzione. Natura della creatività e processi innovative tra soggettività pluridimensionali ed ecosistemi”, in Pilotti L. (a cura di) *Creatività, innovazione e territorio*. Collana AIDEA, Il Mulino, Bologna.

Politi M., Bezzecchi L. (2012), *Internet per un design democratico*, *Adi Design Index 2012*, Corraini Edizioni.

Roy, R., Riedel, J. C. (1997), Design and innovation in successful product competition. *Technovation*, 17, 537-594.

Goldenberg J., Mazursky D. (2003), *Creativity in product innovation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Perks, H. (2007), Inter-functional integration and industrial new product portfolio decision making: exploring and articulating the linkages. *Creativity and Innovation Management*, 16, 152-164.

Pilotti L. (a cura di) (2011), *Creatività, innovazione, territorio*, AIDEA, Il Mulino, Bologna.

Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press [trad. it.: (2000) *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano, Etas].

Sabbadin E. (2011), “La creatività tra design e marketing. Il ruolo dei contesti nazionali”. In Pilotti L. (a cura di) *Creatività, innovazione e territorio*. Collana AIDEA, Il Mulino, Bologna.

Senge, P. M., (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency.

Swann, P., Birke, D. (2005), 'How do Creativity and Design Enhance Business Performance? A framework for interpreting the Evidence', DTI Think Piece, University of Nottingham Business School.

Yin R. K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publication Beverly Hills.

Unioncamere e Fondazione Symbola (2014), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Quaderni di Symbola, Roma.

Thackara J. (2008), *In the bubble: design per un futuro sostenibile*, Allemandi, Torino.

Thomke .S.H., Von Hippel, E. (2002), Customers as innovators: A New ay to Create Value, *Harvard Business Review*, 80, 4.

Throsby, D. (2008), The Concentric Circles Model of the Cultural Industries, *Cultural Trends*, 17, 147-164.

Tsang E. W.K. (2013), Case study metodology: casual explanation, contextualization, and theorizing, *Journal of International Management*, n. 19.

Tunisini A., PencarelliT., Ferrucci L. (a cura di) (2014), *Economia e management delle imprese*, Milano, Hoepli.

Walsh, V., Roy, R. (1985), The designer as 'gatekeeper' in manufacturing industry. *Design Studies* 6 (3) 127–133.

Valentino P. A. (a cura di) (2014), *L'arte di produrre arte. Imprese italiane del design a lavoro*, Civita, Marsilio, Venezia.

Von Hippel E. (1998), *The sources of innovation*, Oxford University Press, Oxford.