

Design come imprenditorialità culturale

Marco Bettiol

Università degli studi di Padova

marco.bettiol@unipd.it

Stefano Micelli

Università Ca' Foscari di Venezia – Venice International University

micelli@unive.it

1.1 Introduzione

Il design italiano ha saputo costruire la propria fortuna su una combinazione originale tra *gusto estetico* e *saperi artigianali* radicati nelle piccole e medie imprese dei distretti industriali. Il design made in Italy ha puntato esplicitamente su nicchie di mercato sofisticate, realizzando piccole serie, prodotti rari e quasi unici, fortemente caratterizzati da un punto di vista stilistico e dedicati al mercato del lusso. Attorno a questa connotazione di *esclusività* sono nate e si sono consolidate importanti iniziative imprenditoriali a livello internazionale che hanno contribuito a comunicare e a rafforzare un'idea di stile italiano in opposizione alla banalizzazione della produzione di massa.

La trasformazione complessiva dello scenario economico a livello internazionale impone un rapido aggiornamento delle tradizionali logiche competitive. Le ragioni che rendono urgente un cambiamento di rotta sono diverse. La prima è riconducibile al nuovo ruolo assunto dal design nei processi industriali. Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un graduale processo di democratizzazione del design che ha saputo superare i confini ristretti delle nicchie del lusso per diventare protagonista anche nei mercati di massa (Simonelli, 1997). Ikea per il settore dell'arredamento e Apple per quello delle nuove tecnologie sono esempi emblematici di strategie imprenditoriali orientate esplicitamente alla definizione di prodotti/servizi di largo consumo con un forte contenuto estetico.

La seconda è legata al processo di internazionalizzazione della produzione. La geografia della manifattura è in rapida trasformazione. Economie emergenti (in particolare i paesi dell'Europa Centro Orientale e il Far East) hanno investito su competenze manifatturiere

tipiche dei distretti del made in Italy facendo leva su un costo del lavoro sensibilmente inferiore a quello dei paesi industrializzati. Il progressivo allontanamento di attività manifatturiere rappresenta un problema dal punto di vista delle nostre piccole e medie imprese perché il design è raramente un processo codificato. La separazione spaziale fra processi di ideazione e processi manifatturieri (ora situati in aree geografiche con una minore sensibilità e cultura di prodotto) richiede il passaggio ad un design più esplicito, caratterizzato da un maggiore grado di formalizzazione (Maffei e Simonelli, 2000; Zurlo, 2003).

La terza ragione che spinge a un rapido ripensamento del design italiano è relativa all'evoluzione del mondo del consumo (Fabris, 2003). I consumatori dimostrano una crescente attenzione per gli elementi di natura immateriale del prodotto (Rullani, 2004). Il consumatore diventa sempre più autonomo ed esigente: il prodotto in sé, inteso come semplice somma di funzionalità anche complesse, non è in grado di attrarre l'interesse di un consumatore se non riesce a trovare collocazione all'interno di un "mondo possibile" che deve avere caratteristiche di coerenza e consistenza nel tempo (Semprini, 1996). Da questo punto di vista il prodotto ha un valore nella misura in cui si inserisce all'interno di relazioni e di dialoghi che il consumatore intrattiene non tanto con l'impresa, ma soprattutto con altri consumatori. Concetti consolidati come quello di lusso subiscono profonde trasformazioni e sono sempre meno legati al binomio disponibilità economiche – prestigio sociale.

Queste tre linee di trasformazione rappresentano altrettante sfide per il design italiano e per la competitività dei distretti industriali (Bettiol e Micelli, 2005). E' proprio attorno a un concetto di design rivisitato che oggi possono essere definiti percorsi plausibili di rilancio della competitività d'impresa in senso più generale. Si sta facendo strada nella letteratura manageriale una rivisitazione del design che da "progettazione a forte valenza estetica" (Lojacono, 2002) assume una connotazione più ampia, diventando espressione di un "progetto culturale" che l'impresa si propone di perseguire. Da questo punto di vista il design diventa parte integrante di un processo narrativo che l'impresa instaura con i propri consumatori e che contribuisce a trasformare l'innovazione del prodotto (Bonaccorsi e Granelli, 2006), la costruzione e la gestione delle reti distributive, la definizione dei processi e dei contenuti della comunicazione.

La riflessione su design e *made in Italy* e l'analisi delle sue ripercussioni sul modello delle piccole e medie imprese italiane è soltanto agli inizi. Per ridefinire i termini del problema è opportuno capire prima di tutto come cambia il mondo del consumo e proseguire identificando alcuni percorsi già chiaramente visibili nell'ambito del nostro sistema industriale a partire dall'analisi di casi di studio. E' questo l'obiettivo dei prossimi paragrafi.

1.2 Consumo come comunicazione, partecipazione, esperienza

Le forme del consumo conoscono una profonda trasformazione. L'incremento dei redditi e la saturazione dei mercati hanno determinato una crescente domanda di differenziazione da parte della domanda: questa differenziazione non si traduce semplicemente in maggiore varietà di artefatti e di funzioni, in manufatti sempre più sofisticati e complessi. La banalizzazione dei significati che ha contraddistinto il modello della produzione di massa ha prodotto, inevitabilmente, una crescente richiesta di significati valori simbolici da parte di consumatori sempre più attenti ed informati. Chi compra non vuole oggetti inerti; vuole che i prodotti siano segni e simboli capaci di comunicare l'identità di chi li compra.

Fabris (1997) coglie efficacemente questi cambiamenti nel vissuto dei prodotti e nel ruolo che questi rivestono nella società, sottolineando come l'utilizzo dei beni come simboli e strumenti espressivi non sia esclusiva del capitalismo contemporaneo, ma caratteristica presente anche nel mondo della produzione di massa. Catapultati nella società fordista ed urbana, milioni di operai all'inizio del '900 dispongono di un elevato potere d'acquisto e si trovano di fronte ad una varietà di nuovi prodotti sconosciuti che sono disposti a comprare per avere *cittadinanza* nella società dei consumi e del benessere (Alberoni, 1964; Fabris, 2003). I beni standardizzati rappresentano il modo più efficace per rendere visibile una volontà di ascesa sociale che si manifesta nell'emulazione dei consumi delle classi borghesi. L'appartenenza ad un gruppo sociale si manifesta attraverso l'acquisto e l'ostentazione dei prodotti.

Nell'ultimo quarto del '900 il venire meno di identità collettive legate a appartenenze politiche o di classe determina uno spaesamento dell'individuo nelle società contemporanee: “la ricerca dell'identità rappresenta un obiettivo tutt'altro che acquisito e rappresenta una meta esistenziale che coinvolge emotivamente l'individuo alla ricerca di un'immagine di sé socialmente ed individualmente gratificante” (Fabris, 1997; Codeluppi, 2000). Gli oggetti offrono un sostegno al consumatore in questa ricerca della propria identità, e cambiano la propria funzione comunicativa: non servono più a dissimulare appartenenze di classe e aspirazioni di status, ma servono ad esplicitare un'identità personale, risultato della riflessione dell'individuo su sé stesso e sulle sue aspirazioni, le sue passioni, i suoi valori. Gli oggetti oggi servono a comunicare a sé stessi un'identità prima ancora che ostentare, come nota Fabris, agli altri un'appartenenza ad una classe sociale.

Le marche, la pubblicità e i prodotti fungono da generatori e amplificatori di messaggi e significati, che il consumatore sperimenta e combina per costruire la propria identità e affermarla a sé e agli altri attraverso i propri comportamenti e le proprie pratiche di consumo.

Un secondo elemento di discontinuità è rappresentato dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Il tema non è nuovo, ma per almeno un decennio la teoria ha inquadrato il ruolo delle nuove tecnologie dentro un paradigma tradizionale. Le nuove tecnologie sono state viste come strumenti in grado di rendere possibile una comunicazione interattiva tra consumatore e impresa che avrebbe garantito all'impresa la possibilità di raccogliere un numero impressionante di informazioni dettagliate sul singolo cliente e realizzare prodotti e messaggi il più possibile personalizzati. Laddove le tecnologie della produzione flessibile, soluzioni organizzative snelle e flessibili, rendono possibile la personalizzazione di massa – *mass customization* – dei prodotti (Pine, 1993), le tecnologie dell'informazione e della comunicazione rappresentano il canale attraverso il quale l'impresa ascolta il cliente e realizza messaggi personalizzati, centrati su profili iper dettagliati (Peppers e Rogers, 1997).

Le illusioni del marketing *one to one* e della personalizzazione di massa sono state spente dalla semplice constatazione che ben pochi sono i clienti che dispongono di competenze tecniche e di tempo necessari per esplicitare il tipo di automobile o il tipo di computer rispondenti ai propri particolari desideri. Ciononostante le nuove tecnologie hanno ridefinito i ruoli e i pesi relativi di produzione e consumo, rendendo possibile un diverso flusso di comunicazione rispetto a quello impresa – consumatore: al contrario il consumo trova nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione degli strumenti utili non tanto per dialogare con le imprese ma soprattutto con altri consumatori rompendo l'isolamento a cui era costretto dalla comunicazione di massa.

L'enorme diffusione delle tecnologie dell'informazione ha favorito il recupero di progettualità e propositività da parte dei consumatori, che, negli ambienti *on line*, partecipano a comunità incentrate su pratiche di consumo distintive e coinvolgenti (Micelli e Prandelli, 2000; Franke e Shah, 2000). Intorno alla passione per determinati prodotti e pratiche nascono comunità di individui che condividono esperienze, conoscenze, informazioni, elaborano collettivamente significati. In questi contesti comunitari i consumatori scambiano conoscenze che emergono dalle proprie esperienze e contribuiscono collettivamente al miglioramento e all'innovazione dei prodotti che utilizzano. Piuttosto che raccogliere informazioni *sui* clienti, le imprese in grado di dialogare con questi nuovi soggetti possono raccogliere e valorizzare la conoscenza *dei* consumatori (Micelli e Prandelli, 2000).

Questo fenomeno è generalizzato e accomuna comunità di interesse sui temi più diversi: dal gioco elettronico agli sport estremi. Nei nuovi contesti della comunicazione interattiva si assiste ad una ridefinizione dei ruoli nei circuiti innovativi: laddove la produzione di massa aveva nell'impresa e nel suo laboratorio di ricerca e sviluppo l'unico luogo di generazione di conoscenza innovativa, oggi è anche il consumo a farsi attivo creatore di innovazione, in circuiti di comunicazione e di creazione condivisa di significati, identità e conoscenza.

Ducati rappresenta un esempio emblematico di azienda del made in Italy che ha saputo valorizzare queste dinamiche e ha attivato una stretta e densa relazione con le fasce più sofisticate e attente dei consumatori di motociclette. Attraverso il ricorso alle nuove tecnologie, Ducati organizza spazi di incontro e discussione con la comunità di "ducatisti" (possessori e/o appassionati della ducati) all'interno dei quali i consumatori, sulla base della propria esperienza d'uso, hanno la possibilità di segnalare suggerimenti e modifiche al prodotto. Queste indicazioni vengono raccolte e passate al vaglio dei progettisti che possono utilizzarle come fonte preziosa per l'innovazione del prodotto.

Il delicato equilibrio che si crea in questi contesti si regge sulla capacità dell'impresa di diventare membro effettivo della comunità, di partecipare alle reti di relazione e ai processi innovativi che partono dal consumo, capitalizzandoli e valorizzandoli in sede di sviluppo (Franke, Shah, 2000). Commenti e contributi possono riguardare elementi tecnici del prodotto, così come aspetti del progetto culturale di cui l'impresa è portavoce. Fino ad ora queste dinamiche hanno caratterizzato settori in cui le pratiche di consumo hanno richiesto un *commitment* specifico (lo snowboard, lo skateboard, il windsurf, il motociclismo, il mountain biking per fare alcuni esempi). Le potenzialità dei nuovi media stanno rapidamente allargando queste richieste di partecipazione a prodotti che si distinguono principalmente per il loro contenuto semantico (moda, casa arredo). Dietro a questa tendenza all'allargamento il desiderio di una quota crescente di consumatori di contribuire attivamente a rinnovare la narrazione di quei significati che i prodotti tendono ad evocare.

Un terzo fattore di cambiamento delle relazioni tra imprese e consumatori è rappresentato dall'importanza della *dimensione esperienziale* del consumo. Il consumatore chiede in misura crescente non solo di acquistare prodotti e significati, ma di partecipare ad esperienze di consumo memorabili, uniche. Pine e Gilmore (1999) vedono affermarsi un'economia delle esperienze nella quale i consumatori chiedono di essere immersi in contesti ed esperienze uniche, in cui vengono ribaditi significati, culture, simboli e identità che stanno alla base del brand.

L'impresa è chiamata a creare mondi articolati, complessi, in cui l'esperienza del consumo è la concretizzazione di valori, identità, culture. Lo spazio distributivo ad esempio costituisce un ambiente elettivo per la valorizzazione di queste dinamiche come nel caso di Nike, Sony, Starbucks. I megastore, gli happening musicali sponsorizzati, le tournée dei marchi di sportswear nelle città, sono gli strumenti con cui l'impresa costruisce, in collaborazione con il consumo, dei palcoscenici e dei copioni che danno al consumatore un ruolo attivo nella costruzione di esperienze. Lo stesso momento dell'acquisto diventa esperienza ed è fondamentale il ruolo della distribuzione nel fornire un contesto spaziale alle narrazioni e alle esperienze comunicate dal brand. Questa nuova concezione del punto vendita determina una radicale trasformazione della distribuzione, che da luogo di semplice esposizione e commercializzazione dei beni, diventa "palcoscenico" e luogo che del contatto tra consumatore e impresa. In questo incontro, il punto vendita gioca sempre di più un ruolo fondamentale nel costruire e sviluppare un'esperienza complessa che dà significato e valore ai prodotti.

1.3 Innovazione, tecnologia e design nel made in Italy: i percorsi di un modello in cambiamento

Il made in Italy si trova a dover adeguare le proprie specificità ad uno scenario in evoluzione, diverso dal contesto all'interno del quale le imprese italiane hanno ottenuto rilevanti successi internazionali. Come già sottolineato, l'impresa del made in Italy, capace di eccellere nella manifattura, manca in molti casi, delle competenze, delle risorse e delle capacità necessarie per presidiare funzioni e attività diverse: marketing, marca, distribuzione, comunicazione, design, interazione con il consumo. Il "saper fare bene le cose" è ancora importante, ma non più sufficiente per mantenere una posizione di vantaggio sul mercato rispetto ad imprese multinazionali che con soluzioni organizzative e tecnologiche ad hoc hanno recuperato il gap di flessibilità che le penalizzava (Corò e Micelli, 2006). E' necessario rimodellare strategie e competenze per rispondere adeguatamente al cambiamento dei processi di creazione del valore innescato da un consumo che chiede comunicazione, partecipazione e produzione di senso.

Nonostante la fase di crisi, sentita dolorosamente dalle figure professionali impegnate nella manifattura che gradualmente migra verso paesi a basso costo del lavoro, e gli allarmi provenienti da diverse fonti che prevedono una inesorabile deindustrializzazione del nostro

Paese, diversi segnali permettono di non cedere ad allarmismi eccessivi e di prefigurare nuovi modelli di valorizzazione delle specializzazioni e delle competenze del made in Italy. La tradizione italiana del design, per quanto considerata poco “commerciale” (De Fusco, 2006; Lojacono, 2002), rappresenta un capitale spendibile nel nuovo scenario competitivo.

Molte imprese stanno esplorando nuove soluzioni e nuovi modi per rispondere adeguatamente alle nuove sfide della competizione globale e alle opportunità offerte dalla ridefinizione del consumo. In queste risposte, seppur differenziate e in alcuni casi poco “intenzionali”, il design rappresenta un fattore cruciale per la valorizzazione di competenze e tradizioni del made in Italy di fronte alle opportunità legate ai nuovi modelli di consumo.

Di seguito illustreremo quattro percorsi che corrispondono a tre possibili modalità di ricorso al design come leva di differenziazione, a partire da esempi di successo di aziende italiane.

1.3.1 Rinnovare il design nella tradizione: esclusività ed estetica

Imprese come Venini nel vetro, B&B nell’arredamento, Alessi nell’oggettistica per la casa, Artemide nell’illuminazione, Ferrari nell’auto, ripropongono immutato il proprio approccio al prodotto come forma d’arte, come oggetto ricco di significati immateriali e contenuto estetico. Il valore riconosciuto dal consumatore al prodotto non va ricondotto tanto alla sua funzionalità, quanto al suo spiccato valore estetico, all’esuberanza e all’azzardo delle forme, all’eleganza e alla sofisticazione dei progetti (Jarvinen e Koskinen, 2001; Lloyd e Snelders, 2003). Competenze manifatturiere, tradizione di lunga data, collaborazione con artisti e designer celebri e capaci di rivestire di un’aura artistica questi prodotti, trovano consumatori fedeli e disposti a corrispondere un differenziale di prezzo rispetto alle alternative “industriali”. In questa dimensione ci si muove lungo un percorso già battuto e conosciuto dalle imprese italiane che hanno fatto la storia del design e che hanno contribuito in modo determinante a legittimare il *made in Italy* nel corso degli ultimi quarant’anni.

Si tratta, è bene sottolinearlo, di aziende che hanno saputo rinnovare profondamente le loro strategie, in particolare dal punto di vista della comunicazione e della distribuzione del prodotto. Rispetto al passato, le imprese italiane che si muovono efficacemente lungo questa direttrice sono più consapevoli dell’importanza in investimenti a presidio della marca; gestiscono in modo più strutturato il canale distributivo, anche attraverso investimenti diretti in punti vendita “bandiera” di particolare prestigio; strutturano rapporti continuativi di partnership con artisti e designer esterni all’impresa e valorizzano il capitale di relazioni

acquisito attraverso la messa a punto di eventi di carattere culturale e, in alcuni casi, attraverso la predisposizione di musei *ad hoc* per valorizzare la dimensione culturale della propria produzione.

Rispetto agli studi sul design, queste aziende possono essere correttamente definite come “design-based”, ossia aziende che “hanno fatto del design il loro asset primario, basando su questo tutte le decisioni strategiche relative a sistema competitivo, sistema di prodotto e struttura aziendale” (Lojacono, 2002). Queste imprese producono e commercializzano prodotti con una forte valenza artistica, anticipano i gusti e le tendenze del consumo, mantengono una forte autonomia nel processo di creazione dei significati da attribuire al prodotto. Le imprese che possono sviluppare un simile percorso di differenziazione sono poche, anche se il loro numero è suscettibile di un aumento consistente.

Questo spazio di innovazione imprenditoriale costituisce un banco di prova importante per la piccola e media impresa italiana e per i distretti industriali. Non si tratta semplicemente di reclamare il diritto all’eccellenza e all’esclusività date dalla tradizione, ma di ripensare il proprio modo di comunicare e di stare sul mercato globale. Occorrono investimenti e una rinnovata sensibilità ai processi di comunicazione anche attraverso forme originali di interazione con il consumatore più sofisticato. Alcuni esempi di musei d’impresa costituiscono una indicazione significativa in merito alla strada da intraprendere per la valorizzazione di expertise a lungo sedimentate sul territorio e nelle imprese.

1.3.2 Il design come integrazione creativa di tecnologia, comunicazione ed estetica

Anche nei settori tradizionali più esposti alla competizione internazionale, non manca uno spazio di rinnovamento guidato da un’idea di design capace di mixare forme innovative, innovazione tecnologica e comunicazione commerciale. Il design, in questo secondo scenario, si impegna a declinare una via italiana al concetto di *smart product*, grazie all’incorporazione di tecnologie d’avanguardia in prodotti di uso consolidato. E’ il caso degli elettrodomestici prodotti dalla Merloni, capaci di coniugare un stile italiano con l’integrazione di tecnologie dell’informazione che danno intelligenza a strumenti di uso quotidiano. Un prodotto altrimenti destinato a diventare *commodity*, l’elettrodomestico bianco, diventa oggetto di differenziazione saldando insieme nuove funzionalità, legate all’utilizzo delle nuove tecnologie, con un design innovativo, sensibile alle esigenze estetiche riconducibili all’arredamento della cucina o del bagno.

Questo esercizio non è prerogativa di settori con una forte tradizione industriale alle proprie spalle. Un caso emblematico di un'azienda capace di coniugare stile e innovazione tecnologica è Geox, azienda calzaturiera del montebellunese, produttrice della “scarpa che respira”. Tra i produttori di scarpe per il segmento lifestyle, Geox è la prima azienda in Italia e l'ottava al mondo, con una crescita annua che continua essere sostenuta nel tempo.

Dainese, azienda di Molvena (Vi) impegnata nella produzione di indumenti e soluzioni per la protezione di motociclisti, mountain biker e skater, si è posta, sin dalla sua formazione, l'obiettivo di “proteggere l'uomo dalla testa ai piedi negli sport dinamici”. Fin dalla sua nascita nel 1972 Dainese si segnala per la sua capacità di progettare e vendere *protezione*, incorporata in indumenti e accessori. Il centro di ricerca e sviluppo dell'azienda (D-Tec, Dainese Technology), in collaborazione con il MIT (Massachusetts Institute of Technology) e il CNR (Consiglio Nazionale delle Ricerche), ha realizzato alcune delle più avanzate soluzioni in grado di garantire la sicurezza, il comfort e l'incolumità per i praticanti di sport dinamici, in primis il motocross e il motociclismo: paraschiena e protezioni in plastica realizzate attraverso l'unione di una base morbida e di una conchiglia rigida, in modo da distribuire lo shock sull'area più ampia possibile; il sistema di protezione D – Air che si basa sull'intuizione di utilizzare l'airbag all'interno delle tute dei motociclisti, con l'obiettivo di fornire ulteriore sicurezza al pilota. L'attenzione all'estetica del prodotto, unita alla ricerca di soluzioni innovative ed efficaci, ha fatto di Dainese uno dei leader mondiali del settore. La solidità commerciale dell'azienda di Molvena è garantita anche dalla diretta presenza commerciale sui mercati esteri, nei quali realizza gran parte del suo fatturato, presidiati in precedenza da importatori, e dall'associazione del proprio marchio al nome dei più importanti motociclisti del mondo, da Valentino Rossi a Max Biaggi.

1.3.3 Design come ricontestualizzazione dei contenuti estetici della tradizione italiana

La tradizione italiana è ricca di consuetudini e prodotti che hanno un'origine popolare che, se opportunamente valorizzata, può diventare valore economico, anche in un contesto internazionale. Il caso della grappa Nonino è un chiaro esempio di come un prodotto tradizionale, anche con una certa connotazione negativa, può diventare oggetto di culto. La grappa friulana è stata a lungo considerata un prodotto di secondo piano rispetto ad altri alcolici: l'impresa Nonino, grazie a un imponente sforzo comunicativo, ha rinnovato un prodotto che oggi compete su nicchie di mercato esclusive. Alla base del successo vi sono diverse iniziative (il lancio di un premio letterario, un packaging profondamente rinnovato,

una riorganizzazione della distribuzione in chiave selettiva) tutte convergenti nel proporre un prodotto come espressione di una cultura locale. Il design, che nel caso di Nonino si concentra essenzialmente sul packaging del prodotto (bottiglia e scatola), è fondamentale per rinnovare le forme con cui il prodotto si presenta al consumatore finale. Il progetto si inquadra nell'ambito più generale di un investimento comunicativo di ampia portata, finalizzato a proporre e a rinnovare un patrimonio culturale di cui uno specifico prodotto è l'espressione più autentica.

Il problema della ricontestualizzazione dei prodotti non è nuovo nella letteratura riguardante il design e il processo di sviluppo di nuovi prodotti. Kotro e Pantzar (2002) rilevano come molte imprese produttrici di prodotti ad alta tecnologia siano costantemente impegnate nella reinvenzione culturale – *cultural reinvention* – di telefoni cellulari (Nokia), walkman (Sony) e computer da polso (Suunto). I casi passati in rassegna nel lavoro di Kotro e Pantzar riguardano imprese che producono *smart objects*, oggetti che incorporano intelligenza e tecnologie avanzate, che non si sottraggono tuttavia al giudizio dei consumatori attenti non solo alle caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto ma soprattutto alla sua capacità di inserirsi in culture del consumo e stili di vita. Se in paesi come la Finlandia, il Giappone e gli Stati Uniti la riflessione sull'importanza del design nella ricontestualizzazione dei prodotti riguarda la capacità delle imprese nel reinventare culturalmente e in chiave *fashion* (Kotro, Pantzar, 2002) prodotti ad elevata tecnologia, il caso Nonino consente di evidenziare le specificità del made in Italy in questo senso: le imprese del made in Italy sono chiamate a valorizzare i valori e le tradizioni radicati in contesti locali, con l'arricchimento di significato dei prodotti attraverso iniziative di comunicazione che enfatizzino un giacimento di culture esistenti.

La possibilità di rinnovare la tradizione attraverso il design è un'opzione che coinvolge tutti i settori del *made in Italy*. Il settore agro-alimentare è quello più interessato a questo tipo di innovazione (si pensi alla tradizione di vino e caffè, ad esempio). Ma non mancano possibilità di valorizzare questo tipo di intervento nel settore dei complementi d'arredo, del tessile-abbigliamento, dell'oreficeria, dove oggetti trascurati possono essere riproposti sul mercato nell'ambito di un progetto culturale capace di valorizzare il contesto all'interno del quale quel manufatto prende forma.

1.4 Design come progetto culturale

I percorsi descritti in precedenza rappresentano possibili vie d'uscita dalla fase di difficoltà attraversata dal made in Italy basate sul design come fattore di innovazione e di differenziazione. Gli esempi dimostrano come, anche in settori tradizionali, le PMI italiane siano ben lontane dall'aver esaurito il loro potenziale innovativo. Si tratta di percorsi di crescita in parte coerenti con la tradizione della PMI, in parte caratterizzati da elementi di netta discontinuità. Questa discontinuità emerge principalmente rispetto agli investimenti in comunicazione necessari per dare visibilità e significato a innovazioni che, per quanto brillanti, devono essere narrate, contestualizzate, proposte attraverso canali di comunicazione spesso diversi da quelli tradizionalmente utilizzati.

I casi posti in evidenza nei paragrafi precedenti parlano di un vantaggio competitivo sostenibile che non si fonda tanto sulla capacità di concepire e sviluppare un *prodotto* di successo (su cui sviluppare ex post un percorso di comunicazione più o meno sensato), quanto piuttosto sulla capacità di definire a monte una strategia di impresa e un progetto culturale capace di strutturare le linee guida entro cui sviluppare un'attività di progettazione coerente e integrata¹. Cambia la natura dell'innovazione: il mondo della tecnologia e delle forme si salda con quello dei significati e delle esperienze.

Rispetto alla concezione tradizionale del design, elitaria e, per certi aspetti, intransigente, si tratta di un cambiamento sostanziale. Cambia, ovviamente, anche la figura del designer, chiamato in misura crescente a svolgere un ruolo di sintesi fra tecnologia, comunicazione, ergonomia, significati, con una costante attenzione alla dimensione estetica del prodotto. Nei casi esaminati in precedenza, il designer collabora con altri professionisti e porta a sintesi i loro contributi nella progettazione della forma e dell'estetica del prodotto. La figura professionale del designer guadagna importanza nel processo innovativo e, allo stesso tempo, perde la sua aura di creativo solitario. Guadagna visibilità organizzativa perché diventa il gestore di un processo di integrazione e di valorizzazione di conoscenze diverse (Bertola, Teixeira, 2002; Jarvinen, Koskinen, 2001); perde la sua aura di solitario perché il suo ruolo è parte di un processo di costruzione di significati, immagini e culture in cui

¹ Siamo particolarmente grati a Ron Pompei per il confronto che abbiamo avuto modo di sviluppare su tema dell'evoluzione del design e dell'importanza della imprenditorialità culturale (*cultural entrepreneurship*) come leva per la competitività.

giocano un ruolo altrettanto importante il marketing, la ricerca e lo sviluppo, l'interazione con il consumo, la distribuzione (Jarvinen e Koskinen, 2001; Olson *et alii*, 2000).

Una generalizzazione delle esperienze che hanno caratterizzato il nostro panorama industriale consente di identificare alcune prime linee di carattere gestionale. Queste prime indicazioni non costituiscono semplicemente il minimo comune denominatore delle formule imprenditoriali che sono andate consolidandosi nel corso degli ultimi anni. Rappresentano piuttosto il risultato di un confronto con uno scenario emergente, già analizzato nella prima parte di questo saggio, che rappresenta lo spazio competitivo entro il quale le nostre aziende sono chiamate a operare.

1.4.1 La marca come elemento portante di un progetto culturale innovativo

Nel quadro di un ripensamento fra attività di comunicazione e design, il ruolo della marca va interpretato in chiave profondamente rinnovata. L'approccio classico alla marca è fondamentalmente centrato sul prodotto (Aaker, 1997). La marca è stata a lungo un nome, un simbolo, uno slogan *associati* ad uno o più prodotti di un'azienda: la sua funzione è stata principalmente quella di guidare il processo di scelta del consumatore in un mondo di alternative spesso poco differenziate. Il prodotto è stato il fulcro del discorso di marca: del prodotto, la marca ha sintetizzato gli attributi, almeno quelli più salienti nella percezione del consumatore, amplificandone la riconoscibilità.

Nel corso degli ultimi anni il legame fra marca e prodotto si è trasformato nei suoi presupposti: la marca rappresenta in misura crescente un costrutto semiotico autonomo, capace di sintetizzare significati e riferimenti complessi e differenziati, sempre meno riconducibili a questo o a quell'aspetto del prodotto. I valori e l'identità di una marca sono dei principi astratti, spesso non riconducibili nemmeno alla semplice manifestazione esteriore del *brand*. Dice a proposito Andrea Semprini che “una marca non enuncia mai i propri valori direttamente, li inserisce in narrazioni più o meno strutturate, all'interno delle quali i valori possono attivarsi e sviluppare tutti i loro sensi” (Semprini, 1996). Quando la marca ha successo i valori di cui è vettore e i riferimenti che è in grado di esprimere costituiscono un insieme di elementi culturali che vanno a comporre un “mondo possibile”, in cui il consumatore si confronta con un insieme coerente di rimandi culturali entro cui si riflette e con cui può interagire.

In Italia Diesel rappresenta uno dei casi più evoluti di costruzione di una marca che funziona come dispositivo capace di produrre continuamente significati, valori, situazioni che

prescindono dal prodotto in senso stretto. Diesel ha creato un brand basato su valori come l'anticonformismo, la ribellione, l'irriverenza, lavorando su campagne pubblicitarie forti – “For a successful living”, “Working (with) class” -, sponsorizzando eventi e creando narrazioni in cui gli indumenti svolgono più la funzione di significante che quello di prodotto in senso stretto. Diesel non ha inventato il valore dell'anticonformismo, ma ne ha rilevato l'importanza presso una porzione sempre più consistente di consumatori e lo ha reso parte della propria storia. Questa capacità di riconoscere istanze del sociale e di tradurle in modo creativo in una marca a forte connotazione evocativa costituisce una competenza tipica delle imprese più creative e innovative (nel senso che alla parola innovazione abbiamo dato finora); l'abilità nel disegnare e comunicare una marca su scala globale deve essere sviluppata di pari passo con la competenza nel disegnare blue jeans e magliette per giovani di spirito anticonformista.

Il settore del gioiello e dell'oreficeria offre all'osservatore un altro caso di successo: Pianegonda. Motivato dall'obiettivo di sottrarre il gioiello alla tradizionale retorica del lusso e dell'ostentazione, il marchio Pianegonda si distingue per la sua capacità di incontrare le preferenze di nuovi segmenti di mercato, più giovani e meno sensibili al tradizionale appeal del gioiello di lusso, attraverso un design innovativo, l'utilizzo di materiali originali, dalle plastiche all'argento, e una politica di comunicazione pubblicitaria originale rispetto alle proposte della concorrenza. Il tutto è sostenuto da una rete di negozi monomarca e corner nei quali i valori del marchio Pianegonda sono resi visibili e valorizzati. Anche in questo caso, il valore del prodotto finito (nello specifico, il gioiello) non è riconducibile semplicemente alle sue qualità intrinseche (il materiale di origine, la qualità della manifattura, il risultato estetico complessivo), quanto piuttosto alla sua collocazione all'interno di un progetto culturale di cui la marca rappresenta un elemento portante.

1.4.2 Pensare la distribuzione come spazio di interazione

Di fronte al proliferare di prodotti a basso costo realizzati in paesi emergenti e alla notevole vitalità della grande distribuzione organizzata attraverso i propri marchi – *private label* - le imprese del made in Italy devono garantire presenza e visibilità ai propri prodotti sugli scaffali dei punti vendita. Le piccole e medie imprese italiane non hanno dedicato grandi quantità di risorse al presidio della distribuzione, forti della qualità (manifatturiera) dei propri prodotti. Oggi le alternative abbondano: l'incapacità di far arrivare al mercato le proprie proposte può vanificare gli sforzi prodotti in fase di innovazione di prodotto. Un investimento

in canali distributivi consente di consolidare un presidio sul mercato finale e di trattenere quota parte rilevante del valore riconosciuto dal consumatore.

Il settore dell'occhiale rappresenta un caso esemplare da questo punto di vista: di fronte alla crescente presenza di prodotti provenienti da paesi di recente industrializzazione e di un rilevante potere contrattuale di grandi catene di distributori in grado di escludere dal mercato i marchi dell'occhiale italiano, Luxottica ha reagito con prontezza e competenza. L'impresa agordina oltre ad un'accorta politica di differenziazione del portafoglio di brand di cui è licenziataria e all'acquisizione di grandi marchi dell'eyewear come Ray Ban, ha dato vita negli ultimi anni a campagne di acquisizione di grandi catene distributive, soprattutto in territorio statunitense, garantendo ai propri prodotti uno sbocco sicuro sul mercato e l'opportunità, per l'azienda, di concretizzare economicamente gli investimenti in marketing e branding (Camuffo, 2002). Diverse sono le formule con le quali giocare sul terreno della distribuzione: soluzioni proprietarie, acquisizione e apertura di catene di negozi direttamente controllate, franchising, accordi commerciali con le catene distributive di maggiori dimensioni.

Oltre alla funzione fondamentale di raccordo con i mercati di sbocco, il presidio della distribuzione è importante sotto altri punti di vista. Una funzione fondamentale del punto vendita è di fornire un accesso immediato e diretto al mondo del consumo, consentendo all'impresa di osservare i cambiamenti nel gusto e di intercettare nuove tendenze. Il punto vendita rappresenta il luogo all'interno del quale l'impresa coglie segnali deboli e osserva l'emergere di nuove mode e tendenze. Intimissimi, per esempio, ha investito in una rete di negozi monomarca sparsi sul territorio italiano che non si limita a veicolare il prodotto al consumatore finale, ma rappresenta lo spazio in cui si rilevano i gusti e le nuove richieste dei consumatori. In questo senso, il design si orienta a partire dagli spunti e dagli stimoli raccolti direttamente nel punto vendita.

1.4.3 Co-authorship: innovare con i consumatori

La diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno contribuito all'emergere di nuovi fenomeni nell'ambito del consumo, favorendo l'emergere di soggetti collettivi, le comunità virtuali di consumatori, in grado di aggregare persone con interessi e passioni convergenti. Non si tratta di semplici segmenti di domanda che si autosegnalano in rete; si tratta, piuttosto, di aggregazioni sociali che esprimono una propria progettualità e che, in molti casi, sono capaci di mettere in moto dinamiche di apprendimento e di comunicazione di grande rilevanza per le aziende dei settori di riferimento. La ricerca

economica ha cominciato a mettere a fuoco le caratteristiche specifiche di questo fenomeno evidenziando le principali implicazioni del loro sviluppo. La capacità di apprendimento e di innovazione delle comunità dipende principalmente dalla loro capacità di mobilitare la partecipazione di passioni e di intelligenza su temi effettivamente coinvolgenti; per contro, il loro valore economico è funzione della possibilità dell'offerta di codificare e incorporare questa conoscenza in nuove generazioni di prodotti in grado di risolvere problematiche e di soddisfare esigenze sempre più specifiche (von Hippel, 2005).

Nel settore del software il fenomeno dei sistemi operativi e degli applicativi *open source*, elaborati e distribuiti all'interno di comunità di consumatori, è centrato su pratiche di consumo e identità forti. Le comunità di sviluppatori di queste applicazioni si compongono principalmente di programmatori, professionisti e appassionati dell'informatica, che attivano la propria intelligenza e creatività per generare autonomamente i software più adatti alle proprie esigenze. Non sono solo i settori *high tech* ad essere interessati da queste dinamiche emergenti: intorno ad alcune pratiche sportive, come il surf, lo skateboard, il mountain biking, si sono costituite comunità di consumatori in grado di apportare continui miglioramenti alle attrezzature utilizzate (Luthje et alii, 2002). Per esempio le stringhe di velcro applicate a tutte le tavole da windsurf in commercio sono il risultato dell'elaborazione industriale di un'innovazione nata nelle comunità di windsurfer hawaiani negli anni '70: le particolari condizioni climatiche di quelle zone, caratterizzate da venti molto forti, hanno permesso ai windsurfer di innovare autonomamente la pratica sportiva, introducendo evoluzioni aeree e acrobazie. Per effettuare queste evoluzioni i windsurfer hanno progettato, ricorrendo a materiali di fortuna e alla loro creatività, delle soluzioni che garantissero la presa e la stabilità sulla tavola, applicando delle strisce di tessuti vari sul dorso del surf.

Non mancano anche in Italia casi interessanti da questo punto di vista: molte delle aziende del distretto di Montebelluna impegnate nella realizzazione di attrezzatura per sport come l'inline skating, lo snowboarding e il climbing, sostengono le comunità più attive di consumatori coinvolgendoli nella fase di ideazione di nuovi prodotti e raccogliendo i loro spunti innovativi. Roces ad esempio coinvolge le squadre di inline skater di successo nella progettazione di nuovi pattini in linea. La possibilità di far leva sulla creatività dei consumatori dipende dalla capacità dell'impresa di aderire ai valori della comunità, di diventarne membro effettivo, attraverso sponsorizzazioni, organizzazione e realizzazione di eventi, continuo ascolto e dialogo con gli user più sofisticati. Roces si è assicurata la disponibilità dei propri lead user a partecipare all'innovazione di prodotto supportando la comunità in diversi modi: collaborando alla costruzione di skatepark in alcuni città italiane e

sponsorizzando manifestazioni ed eventi, come le pattinate notturne in diversi centri turistici del Veneto.

In questo processo di frammentazione di contesti e di attori dell'innovazione, l'impresa vede il suo ruolo profondamente trasformato: sempre meno *deus ex machina* dell'innovazione, e sempre più attore in grado di capitalizzare l'intelligenza e la creatività di attori diversi. La funzione del design, a sua volta, è chiamata a ripensare il suo ruolo come momento di traduzione/integrazione di spunti spesso eterogenei e di difficile interpretazione. La dimensione esclusivamente autoriale del design nella sua accezione tradizionale lascia posto ad un designer che dialoga con i consumatori e con i diversi attori impegnati nell'innovazione di prodotto – progettisti, ingegneri, uomini del marketing – al fine di sintetizzare creativamente la conoscenza in nuove forme e progetti.

Riferimenti bibliografici

- Aaker D., (1997), *Brand Equity*, Franco Angeli, Milano
- Alberoni F., (1964), *Consumi e società*, Il Mulino, Bologna
- Bettiol M., Micelli S., (2005), *Design e Creatività nel made in Italy nel made in Italy. Proposte per i distretti industriali*. BrunoMondadori, Milano
- Bertola P., Teixeira J.C., (2002), “Design as a Knowledge Agent”, *Design Studies*, vol.24, n.2
- Bonaccorsi A., Granelli A., (2006), *L'intelligenza si industria. Nuove politiche per l'innovazione*, il Mulino, Bologna
- Codeluppi V., (2000), “Il marketing e il consumatore”, *Micro & Macro Marketing*, n.1
- Corò G., Micelli S. (2006) , *I nuovi distretti produttivi*, Marsilio, Venezia
- De Fusco R., (2006), *Storia del design*, Laterza, Roma – Bari
- Fabris G. (1997), *Pubblicità. Teoria e prassi*, Franco Angeli, Milano
- Fabris G., (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano
- Franke N., Shah S., (2000), *How Community Matters for User Innovation: the “Open Source” of Sports Innovation*, Sloan School of Management, Working Paper n. 4164
- Gilmore J. H., Pine II B.J, (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press
- Jarvinen J., Koskinen L., (2001), *Industrial Design as a Culturally Reflexive Activity in Manufacturing*, Sitra Report Series, n.15, Publication of the University of Art and Design, Helsinki
- Kotro T., Pantzar M., (2002), “Product Development and Changing Cultural Landscapes – Is our Future in Snowboarding?”, *Design Issues*, Vol. 18, n.2
- Prospects”, *Journal of Retailing*, Vol 78, n,1
- Lloyd P., Snelders D., (2003), “What was Philippe Starck Thinking of?”, *Design Studies*, vol. 24., issue 3
- Lojacono G., (2002), “Design e posizionamento delle imprese”, *Economia & Management*, n.4
- Luthje C., Herstatt C., von Hippel E., (2002), “The Dominant Role of 'Local' Information in User Innovation: The Case of Mountain Biking”, MIT Sloan School Working Paper, July
- Maffei S., Simonelli G., (2000), *Territorio Design. Il design per i distretti industriali*, Ed. POLI.design, Milano

Micelli S., Prandelli E., (2000), “Net Marketing: ripensare il consumatore nel mondo della rete”, *Economia e Management*, n. 4

Olson E.M., Slater S., Cooper R., (2000), “Managing Design For Competitive Advantage: a Process Approach”, *Design Management Journal*, vol. 11, n.4

Peppers D., Rogers M., (1997), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at the Time*, Currency/Doubleday

Pine B.J., (1993), *Mass Customization*, Harvard Business School Press, Boston: MA

Pine B.J., Gilmore J., (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, Mass

Rullani E., (2004), *Economia della conoscenza. Creatività e valore nell'economia delle reti*, Carocci, Roma

Semprini A., (1996), *La Marca*, Lupetti, Milano

Simonelli G., (1997), *Dal progetto al prodotto*, Mc Graw – Hill, Milano

Von Hippel E., (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Mass.

Zurlo F., (2003), “La strategia del design”, *Impresa e Stato*, n.62