

## IL TERZIARIO DELLA CONOSCENZA: COME COMPETERE OLTRE LA MANIFATTURA. L'EVOLUZIONE DEI SERVIZI DI DESIGN E COMUNICAZIONE IN VENETO

Marco Bettiol, Eleonora Di Maria

### 1. Un cambiamento apparentemente in-visibile

L'economia veneta è in fase di evoluzione. La manifattura, tradizionale punto di forza dell'economia regionale, sta cambiando pelle e sta diventando sempre più leggera, specializzandosi nelle funzioni ad alto valore aggiunto (ricerca e sviluppo, design, comunicazione, logistica, ecc.), lasciando ai paesi emergenti il compito di concentrarsi nelle fasi più pesanti (la produzione). Questo è un fenomeno che abbiamo imparato a conoscere sia per i suoi aspetti positivi (la crescita delle medie imprese e la loro affermazione sui mercati internazionali), sia per quelli negativi (la delocalizzazione e la chiusura di molti siti produttivi in Veneto e in Italia). È una trasformazione, che per quanto stia contraendo la presenza industriale sul territorio, mantiene una sua dimensione *quantitativa*, che è facile percepire anche a livello visivo. È sufficiente prendere l'automobile e osservare la presenza nei distretti e nelle aree industriali degli *headquarter* delle imprese, che nel frattempo si sono trasformati da semplici capannoni industriali in *edifici* esteticamente curati dove vengono concentrate le attività manageriali e creative. Per quanto le nostre imprese stiano oggi abbracciando con grande velocità l'economia dell'immateriale, la loro capacità di sviluppo è ancora paradossalmente misurabile con parametri quantitativi. Ci sono e si vedono.

È, invece, molto più difficile riconoscere un altro vettore di cambiamento dell'economia veneta: il mondo del terziario, in particolare, quello ad alta intensità di conoscenza. Rispetto alla manifattura, è un settore meno leggibile e sicuramente meno ingombrante. Lo sviluppo del terziario, infatti, non si è tradotto in quantità visibile attraverso l'apertura di nuove aree industriali. Anzi, ha riempito i vuoti esistenti e si è inserito negli spazi lasciati liberi della manifattura in uscita, attraverso la ristrutturazione di ex-impianti industriali, la riconversione di vecchie fabbriche. Molto più spesso il terziario ha trovato terreno fertile nelle aree urbane dei tanti comuni veneti e nelle cosiddette aree direzionali. I nuovi servizi ad alta intensità di conoscenza non tendono a concentrarsi, come i

distretti industriali, in aree caratterizzate da specializzazioni produttive omogenee. Tendono piuttosto a situarsi in luoghi che sono caratterizzati da maggiore qualità urbana e che consentono di moltiplicare le occasioni di incontro. Prendere l'automobile serve a poco in questo caso: apparentemente non ci si accorge di nulla, sembra tutto invariato. Si tratta, infatti, di un modello di sviluppo che si basa sulla *qualità*, sulla produzione di idee e conoscenze rilevanti e sulla possibilità di replicarle in reti sempre più ampie. Una crescita quindi silenziosa, difficilmente rintracciabile con i criteri dello sviluppo quantitativo che sono stati tipici dell'economia veneta nel corso degli ultimi anni.

In questo contributo ci proponiamo di rendere conto di questo cambiamento concentrando l'attenzione su un particolare ambito dei servizi ad alta intensità di conoscenza: quelli legati alla comunicazione e al design.

## **2. Produrre valore con i significati: il ruolo del design e della comunicazione**

Il design italiano ha saputo costruire la propria fortuna su una combinazione originale di gusto estetico e saperi artigianali radicati nei distretti industriali (Bettiol, Micelli, 2005). In particolare, le piccole e medie imprese hanno dimostrato di saper gestire processi di design secondo dinamiche "emergenti", in cui l'attenzione viene posta sulle competenze produttive e in cui la funzione del designer si interseca con quella del tecnico di produzione o del modellista.

La trasformazione complessiva dello scenario economico a livello internazionale impone un rapido aggiornamento delle tradizionali logiche che hanno favorito lo sviluppo e la crescita del design made in Italy. 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, venendo ad erodere spazi di competizione delle imprese anche nel Veneto (Simonelli, 1997). Ikea per il settore dell'arredamento è un esempio emblematico di strategia imprenditoriale orientata esplicitamente alla definizione di prodotti 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 veneti e delle produzioni del made in Italy facendo leva su un costo del lavoro sensibilmente inferiore. Il progressivo allontanamento di attività manifatturiere rappresenta un problema dal punto di vista delle nostre piccole e medie imprese perché il design è un processo spesso poco 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 una maggiore grado di formalizzazione (Maffei e Simonelli, 2002; Zurlo, 2003). Questo significa una maggiore necessità di strutturare il processo di design dentro e fuori i confini dell'impresa manifatturiera, abbandonando una logica informale, per sviluppare competenze interne e rapporti più sistematici con operatori esterni del design e della comunicazione.

La terza ragione che spinge verso una rapida trasformazione 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.

Proprio a partire da questo cambiamento si sta assistendo ad una profonda riqualificazione dei servizi legati al design. Il tradizionale rapporto impresa-designer free lance è oggi messo fortemente sotto pressione: la domanda delle aziende è cresciuta in termini di qualità dei servizi richiesti – non sempre valutati in chiave di prossimità geografica con il fornitore terziario – in relazione anche alla maggiore strutturazione delle realtà imprenditoriali di medie dimensioni che ricorrono, come confermano le analisi dell'Osservatorio TeDIS (Guelpa, Micelli 2008), con maggiore intensità al design come leva di differenziazione competitività e di innovazione. Molte imprese soprattutto di medie dimensioni hanno investito internamente nella strutturazione delle attività legate alla

creatività e al design e oggi sono alla ricerca di servizi ad alto valore aggiunto capaci di offrire una elevata gamma di competenze.

### *2.1 Il design incontra la comunicazione*

La disciplina del design nel corso degli ultimi anni ha progressivamente ampliato il proprio raggio di azione iniziando a confrontarsi più apertamente con il mondo del management e della gestione d'impresa. L'attività di design oggi non si limita più alla sola progettazione dell'estetica del prodotto, ma si estende alla progettazione del punto vendita, alla comunicazione, la definizione dell'interazione dei consumatori, in linea con i valori culturali ed emozionali che la marca intende proporre (Bettiol e Micelli, 2005). In questo senso, gli operatori del design e della comunicazione assumono un ruolo rilevante nel processo di innovazione simbolica delle imprese (Verganti, 2009). Le sfere della comunicazione e del design sono sempre più sovrapposte, con conseguente ampliamento delle specializzazioni delle imprese del terziario e di una loro maggiore capacità di confrontarsi con una domanda sofisticata – non solo locale – a cui offrire servizi ad alto valore aggiunto in aree critiche per la competitività dell'impresa manifatturiera. In questa prospettiva, la funzione del design costituisce un'attività ad alta intensità di conoscenza svolta da operatori specializzati (KIBS - *knowledge intensive business services*) (Camuffo, Grandinetti, 2005; Muller, Doloreux, 2009) in parte esterni ed in parte interni all'impresa di produzione.

A livello internazionale si sta consolidando una nuova generazione di servizi legati al design e alla comunicazione capaci di offrire alle imprese processi altamente qualificati e un'ampia flessibilità nel modello di intervento. Imprese come IDEO e Design Continuum negli Stati Uniti costituiscono casi di successo di particolare rilevanza. Gli operatori del design – intesi come KIBS – svolgono un ruolo di supporto strategico non solamente nei confronti di imprese clienti prossime dal punto di vista geografico, ma sono in grado di offrire servizi ad alta intensità di conoscenza a scala globale.

In Italia, contrariamente a quanto è accaduto a livello internazionale, il settore dei servizi legati al design e alla comunicazione si è sviluppato attraverso la nascita di realtà di piccole e medie dimensioni anche se fortemente specializzate. In particolare, è Milano (e la Lombardia) l'area del paese dove si sono concentrate in misura particolarmente significativa i nuovi servizi legati al design e alla comunicazione (Corrocher *et al.*, 2009). Le ragioni di questa concentrazione sono riconducibili alla qualità metropolitana offerta da Milano, che facilita l'attrazione di talenti creativi

(sia a livello nazionale che internazionale), per effetto della particolare specializzazione della città lombarda, capitale storica dei mass media ed epicentro del movimento culturale che ha portato alla nascita del design italiano (particolarmente significativo la vicinanza con il distretto del mobile della Brianza). Non è un caso, infatti, che Milano ospiti oggi tra i più importanti eventi a livello internazionale nell'ambito del design: il salone del mobile - la fiera dove si riuniscono i principali operatori del settore - ed il fuori salone - che coinvolge oggi l'intera città - sono diventati il punto di riferimento mondiale per comprendere le nuove tendenze non solo del settore dell'arredamento, ma più in generale del design.

### **3. L'evoluzione dei servizi di design e comunicazione in Veneto**

Lo sviluppo di servizi legati al design e alla comunicazione rappresenta un fenomeno recente per un territorio, quello veneto, caratterizzato da una forte vocazione manifatturiera. Da un punto di vista quantitativo sono 3.014 le imprese del design e della comunicazione che risultano attive in Veneto (pari a circa il 10% del totale dei servizi ad alta intensità di conoscenza presenti in Veneto). Di queste il 40,8% (1.230 imprese) è specializzata nelle attività di comunicazione (sviluppo campagne pubblicitarie), mentre la seconda specializzazione in Veneto risulta essere l'attività di design industriale (20,8%, 627 imprese) e di disegno tecnico (15,4%, 463 imprese). Un po' più distanziata – 291 imprese pari al 9,7% – è l'attività dei disegnatori grafici di pagine web.

Rispetto a quanto accade in Lombardia, le imprese di servizi in Veneto sono distribuite all'interno del territorio sull'asse che collega Verona a Venezia. La nascita di queste imprese è sicuramente legata alla crescente richiesta di servizi ad alto valore aggiunto proveniente dalle medie imprese dei distretti industriali. Da questo punto di vista, questi servizi sono nati per *prossimità*, per vicinanza sia geografica che culturale alle dinamiche realtà imprenditoriali del territorio. Si tratta di servizi che hanno principalmente giocato la propria competitività sulla capacità di produrre un'offerta a costi più contenuti rispetto ai concorrenti lombardi, non potendo competere, almeno inizialmente, sul fronte della qualità.

Questo scenario si sta tuttavia modificando. In una ricerca che abbiamo condotto recentemente orientata alla ricostruzione delle dinamiche imprenditoriali e di gestione della conoscenza del terziario innovativo, abbiamo osservato una sostanziale trasformazione del rapporto tra imprese del terziario e contesto territoriale (Bettiol, Di Maria, Grandinetti, 2010). Un risultato ci è parso particolarmente significativo: nell'ambito delle 155

imprese del design e della comunicazione intervistate è emerso come solo 55 abbiano un mercato unicamente regionale, mentre i restanti due terzi circa delle imprese hanno sviluppato rapporti di mercato anche al di fuori del sistema produttivo veneto.

L'elevata presenza di distretti manifatturieri all'interno del territorio regionale – si pensi al distretto dello sport system di Montebelluna – ha costituito un fattore di stimolo per la nascita e lo sviluppo di imprese di servizi ad alta intensità di conoscenza. Tuttavia, non hanno rappresentato l'unico fattore di nascita imprenditoriale e di crescita. Al contrario, alcune imprese operanti nel design e nella comunicazione hanno sviluppato – spesso in maniera simultanea tra locale e nazionale – relazioni di mercato con clienti industriali localizzati a scala italiana e/o estera. Queste imprese più aperte – in linea con un processo di sviluppo reticolare allargato emerso anche in altre aree del terziario regionale (cfr. Rapporto statistico Regione Veneto 2010) - dimostrano di aver sviluppato un più ampio e sistematico processo di gestione della conoscenza attraverso maggiore produzione e codificazione del sapere (per esempio sotto forma di brevetti, disegni o modelli registrati). Allo stesso tempo sono capaci di mantenere e gestire relazioni efficaci a distanza con i loro clienti, all'interno di un'offerta di servizio altamente personalizzata e tutt'altro che standardizzata.

Da servizi locali e di prossimità, una quota significativa del terziario legato al design e alla comunicazione ha saputo quindi riqualificare la propria offerta ed accrescere la competitività al di fuori del contesto regionale, sua scala sia nazionale che, in alcuni casi, internazionale. Un settore tutt'altro che ancillare rispetto alla produzione manifatturiera e con una capacità autonoma di generare valore.

Di seguito affrontiamo due casi di studio di realtà innovative sul fronte dei servizi legati alla comunicazione e al design che mettono in evidenza questo percorso di sviluppo imprenditoriale nel terziario in Veneto.

#### *Retail design*

È un'azienda specializzata nella progettazione di punti vendita e nella comunicazione integrata (pubblicità, grafica cartacea e in rete). Fondata da Paolo Lucchetta nel 1999 e ospitata all'interno del parco scientifico tecnologico Vega di Venezia, Retail Design ha raggiunto nel 2008 un fatturato di 2 milioni di euro, con una crescita +86% rispetto al 2006, e ha 15 dipendenti. Interessante notare la composizione del fatturato: metà proviene dal mercato italiano (il Veneto rappresenta solo il 5%), metà invece proviene da quello internazionale. L'azienda ha ottenuto numerosi riconoscimenti e premi internazionali quali: DesignWeek Award 2007

conferito a Londra per il progetto Puma Gondola e “Best Idea” ad Euroshop 2008, fiera mondiale del punto vendita, per aver realizzato il concept degli spazi espositivi del Gruppo Schweitzer; nel 2002, inoltre, l’azienda si è aggiudicata il concorso per i nuovi formati Coop, mentre risale al 2004 l’ottenimento del concorso indetto per allestire i Fifashop ufficiali, progetti di distribuzione nei luoghi di transito delle dodici città tedesche che hanno ospitato i Mondiali di Calcio 2006.

I servizi offerti da Retail Design sono fortemente specializzati e si basano sulla capacità di interpretazione dei valori di una marca e della progettazione di un punto vendita in grado di comunicarli e rappresentarli. Si tratta di una particolare evoluzione dell’interior design che utilizza discipline mutuata dalla grafica, dall’ergonomia e dalla pubblicità con il compito, da un lato, di progettare gli spazi commerciali in senso fisico, e, dall’altro, di definire nuove forme di interazione tra prodotti e consumatori, reinventando la funzione dei luoghi della vendita. Retail Design si occupa dell’intero processo che va dalla realizzazione del concept del punto vendita fino alla puntuale progettazione degli spazi distributivi, toccando tutti aspetti operativi dalla definizione del lay-out e dei percorsi di circolazione, fino ai colori, la luce, gli allestimenti olfattivi e alla progettazione dell’ambientazione sonora.

#### *TWS*

TSW S.r.l. è stata fondata nel 1997 a Treviso da Christian Carniato. È un’agenzia di comunicazione specializzata nel web marketing e in particolare nel posizionamento sui motori di ricerca. Ha 44 dipendenti e ha raggiunto nel 2008 un fatturato di 5 milioni di Euro con una crescita del 256% rispetto al 2006.

Carniato avvia la propria azienda inizialmente con l’obiettivo di creare siti web per le aziende. In quest’ambito, però, incontra la concorrenza di una società trevigiana all’epoca in grande espansione: E-Tree. Da qui la scelta di differenziarsi focalizzandosi su un ambito che era ancora poco esplorato: l’applicazione dei concetti del marketing al web. Una scelta rischiosa (Google nel 1997 non nato esisteva ancora) ma che si è dimostrata lungimirante. Oggi TSW è uno dei principali operatori a livello nazionale sul fronte del Search Engine Marketing (S.E.O) e offre una serie di servizi che risultano sempre più importanti per qualificare la presenza delle aziende sul web.

Nel tempo oltre all’attività principale legata ai motori di ricerca, TSW ha allargato il proprio ambito di specializzazione a servizi che vanno dall’*eye tracking* all’analisi della reputazione della marca nel mondo della rete. TSW ha costruito un laboratorio, “about user”, dedicato proprio

all'analisi dei movimenti dell'occhio dell'utente per poter avere indicazioni sull'efficacia del design delle pagine web e più in generale sulla qualità della comunicazione online. A partire da queste indicazioni TSW è in grado di fornire alle imprese indicazioni precise sulle aree del sito da migliorare e sul modo di veicolare le informazioni online. Inoltre TSW ha sviluppato al proprio interno un software in grado di analizzare la reputazione del marchio online. Questo software consente di scandagliare il web e da un lato raccogliere pareri, opinioni, commenti che gli utenti della rete fanno (e hanno fatto) in merito alla marca, dall'altro analizzare questi contenuti per capirne la qualità. Si tratta in sostanza di servizi che sono pensati per aiutare le imprese ad affrontare in modo più attento e sistematico il mondo del web e per accrescerne la visibilità online.

#### **4. Sviluppare i servizi in Veneto: alcune proposte**

Il crescente ruolo che i nuovi servizi ad alta intensità di conoscenza rivestono per la competitività delle economie più avanzate e in misura crescente anche in Italia e nel Veneto segnalano la necessità di sviluppare iniziative di *policy* indirizzate a sostenere la crescita e lo sviluppo di questo settore. La letteratura sul tema ha evidenziato un insieme diversificato di modelli di intervento volti a favorire il consolidamento del settore del terziario avanzato. In questo contesto, ci vogliamo soffermare su due elementi che, per quanto riguarda la specificità del Veneto, sono a nostro avviso particolarmente critici.

Il primo riguarda la qualità metropolitana del territorio veneto. Molte ricerche a livello internazionale hanno evidenziato la stretta relazione tra creatività e dimensione metropolitana (Florida, 2002). Gli spazi metropolitani consentono di concentrare al proprio interno una forte varietà cognitiva e offrono costanti occasioni di incontro, tutti elementi che facilitano e stimolano la creatività. Per il Veneto diventa fondamentale, proprio in relazione all'assenza di una capitale naturale, accrescere la qualità metropolitana sia attraverso la realizzazione di infrastrutture che consentano una maggiore interconnessione del territorio, sia attraverso lo sviluppo di iniziative culturali che facilitino processi di incontri e discussioni. Su entrambi questi fronti a livello regionale sono state intraprese iniziative rilevanti (ad esempio per le infrastrutture il passato, per le iniziative culturali il progetto INNOVeTION Valley ed il Festival delle Città Impresa) che devono essere sostenute e rafforzate.

Il secondo aspetto riguarda i meccanismi di finanziamento. Il mondo dei servizi è da questo punto di vista radicalmente diverso rispetto a quello manifatturiero: è meno materiale (non ci sono macchine da comprare ed



eventualmente da dare in garanzia) e richiede la capacità dell'investitore di valutare nello specifico la qualità della proposta imprenditoriale, attraverso forme di interazione piuttosto che meccanismi standardizzati di erogazione del credito. La dimensione sostanzialmente immateriale di queste tipologie di servizi, infatti, costituisce un elemento penalizzato per l'accesso alle fonti di finanziamento. Da questo punto di vista, è necessario creare nuovi modelli di finanziamento che tengono conto della specificità dei servizi ad alta intensità di conoscenza e che consentano un loro adeguato sviluppo nel tempo.

Entrambi questi aspetti fanno riferimento ad un modo diverso di considerare il terziario: non più come elemento al traino dell'industria, ma come fattore di sviluppo economico. Si tratta di un passaggio ancora non scontato per un territorio, quale quello veneto, così fortemente connotato da un modello di sviluppo basato sulla produzione manifatturiera.

### Riferimenti bibliografici

- Bettiol M., E. Di Maria e R. Grandinetti (2010), *Market extension and KIBS knowledge profiles: knowledge production, codification and transfer*, paper presentato alla 5th Edition – International Forum of Knowledge Asset Dynamics, Matera, 24-26 Giugno 2010
- Bettiol M. e S. Micelli (2005), *Design e creatività nel made in Italy. Proposte per i distretti industriali*, Bruno Mondadori, Milano.
- Camuffo A. e R. Grandinetti (2005), “Distretti industriali in evoluzione: il ruolo dei knowledge-intensive business services”, *Quaderni di Management*, 16.
- Corrocher N., L. Cusmano e A. Morrison (2009) “Models of innovation in knowledge-intensive business services evidence from Lombardy”, *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2).
- Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano.
- Florida R. (2002) *The rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.
- Guelpa F. e S. Micelli (2007) (a cura di), *I distretti industriali del terzo millennio. Dalle economie di agglomerazione alle strategie d'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- Lojacono G. (2001), “La gestione delle imprese design-based”, *Economia & Management*, 5.
- Maffei S. e G. Simonelli (2002), *I territori del design. Made In Italy e sistemi produttivi locali*, Il Sole 24 Ore, Milano.

- Muller E. e D. Doloreux (2009), “What we should know about knowledge-intensive business services”, *Technology in Society*, 31(1).
- Semprini A. (1994), *Marche e mondi possibili*, FrancoAngeli, Milano.
- Simonelli G. (1997), *Dal progetto al prodotto*, Mc Graw – Hill, Milano.
- Verganti R. (2009), *Innovazione design-driven*, Etas, Milano
- Zurlo F. (2003), “La strategia del design”, *Impresa e Stato*, 62.