



UNIVERSITÀ DI CA' FOSCARI DI VENEZIA  
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE INTERFACOLTÀ  
IN  
ECONOMIA E GESTIONE DELLE ARTI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI  
(classe LM-76- Scienze Economiche per l'ambiente e per la cultura)

TESI DI LAUREA

COMPETERE ATTRAVERSO I SIGNIFICATI:  
IL DESIGN A BASSO COSTO TRA INNOVAZIONE E IMITAZIONE

RELATORE: PROF. MICHELE TAMMA

CORELATORI: PROF.SSA MONICA CALCAGNO

PROF.SSA STEFANIA PORTINARI

LAUREANDO: MARIA ELENA ZUCCON

MATRICOLA 825546

ANNO ACCADEMICO 2009 / 2010

# INDICE

## PREMESSA

### 1. CONCEPT E CONTEXT DELL'ECONOMIA DELLA CREATIVITÀ

- 1.1. Introduzione
- 1.2. Industria Culturale
  - 1.2.1. Escursus Storico
  - 1.2.2. Strumenti e Concetti per l'analisi dell'Industria Culturale
- 1.3. Industria Creativa
  - 1.3.1. Introduzione
  - 1.3.2. Definizione del termine
  - 1.3.3. Contributi rilevanti per la definizione di Creative Industries
- 1.4. La Gestione della Creatività e dei prodotti creativi
  - 1.4.1. Definizione della creatività
  - 1.4.2. Beni e servizi creativi
  - 1.4.3. Le imprese creative
  - 1.4.4. Caratteristiche della domanda e dell'offerta dei prodotti creativi;

### 2. LO SVILUPPO DELLA DIMENSIONE CREATIVA: L'ECONOMIA DELL'ESPERIENZA

- 2.1. Introduzione
- 2.2. Economia delle esperienze
- 2.3. Il concetto di esperienza: un approccio multidisciplinare
- 2.4. Panoramica sui contributi del marketing esperienziale
  - 2.4.1. Modello per stadi evolutivi della domanda di mercato
  - 2.4.2. Approccio Design- based goods e Cultural lock- in

- 2.4.3. Il ruolo del consumatore nella crescita economica dell'esperienza
- 2.5. Rapporto massificazione- personalizzazione ad alto contenuto esperienziale

### **3. STRUMENTI E CONCETTI PER LO STUDIO DEL DESIGN**

- 3.1. Evoluzione storica del design;
  - 3.1.1. Il design nella tradizione: tra ricerca del bello e utilità
  - 3.1.2. Le Esposizioni Universali;
- 3.2. Tentativi di definizioni empiriche del termine design;

### **4. ANALISI DEI CARATTERI PIÙ RILEVANTI DEI PRODOTTI DESIGN E MODALITÀ DI PRODUZIONE**

- 4.1. Caratteristiche dei prodotti design
  - 4.1.1. Introduzione
  - 4.1.2. Categorie di prodotto nella ripartizione dei processi produttivi
  - 4.1.3. Elementi caratteristici della produzione di oggetti design.
- 4.2. Il sistema di progettazione e produzione dei prodotti design
  - 4.2.1. Introduzione
  - 4.2.2. Contributo di Munari e Frateili
  - 4.2.3. Progettazione e sviluppo di un prodotto design
- 4.3. Varietà e Variabilità dei processi di creazione del valore
  - 4.3.1. Prodotti portatori di valore
    - 4.3.1.1. Approccio di Thompson
    - 4.3.1.2. Approccio di Schumpeter e l'innovazione come "distruzione creatrice"
  - 4.3.2. Co-produzione

- 4.4. Sistemi di creazione del valore
  - 4.4.1. Dalla creazione di valore alla riconfigurazione del business
  - 4.4.2. Caratteristiche della creazione di valore di un prodotto
  - 4.4.3. Il codice dell'offerta e la capacità di leva
  - 4.4.4. Riconfigurazione del business
  - 4.4.5. Fattori di rigidità

## **5. DESIGN A BASSO COSTO**

- 5.1. Introduzione
- 5.2. Strumenti e concetti per l'analisi del design a basso costo come elemento di acquisizione di un vantaggio competitivo
  - 5.2.1. Strategia di posizionamento dei prodotti design
  - 5.2.2. Design come strategia di qualità
- 5.3. Design a basso costo tra imitazione e innovazione tecnologica
  - 5.3.1. Introduzione
- 5.4. Origini del design a basso costo
  - 5.4.1. Esempi di design a basso costo
    - 5.4.1.1. Design a basso costo come esempio di longevità e personalità: il caso panda
    - 5.4.1.2. Cambiare le regole della competizione innovando il significato dei prodotti: il caso Wii
    - 5.4.1.3. Il Caso Swatch
    - 5.4.1.4. Il Caso IKEA
    - 5.4.1.5. Il Caso Muji
- 5.5. L'innovazione low cost
  - 5.5.1. Imitare con il design a basso costo
  - 5.5.2. Innovare con il design a basso costo
    - 5.5.2.1. Innovazioni Tecnologiche

- 5.5.2.2. Forme innovative di produzione
- 5.6. Definizione dei prodotti di design a basso costo

## **INDAGINE ESPLORATIVA:REDAZIONE DEL QUESTIONARIO ED ELABORAZIONE DEI DATI**

- 1. Organizzazione dell'indagine
  - 1.1. Obiettivi dell'indagine
  - 1.2. Il Panel
  - 1.3. Criteri di individuazione del Panel
- 2. Strumento di rilevazione
  - 2.1. Caratteristiche del Questionario
  - 2.2. Struttura del questionario
    - 2.2.1. Parte I e Parte II
    - 2.2.2. Parte III
    - 2.2.3. Parte IV
    - 2.2.4. Parte V
    - 2.2.5. Parte VI
- 3. Rielaborazione dei dati
  - 3.1. Tipologia degli studi e periodo di fondazione
  - 3.2. Tipologia di prodotti e modalità di produzione
  - 3.3. Valutazione del successo
  - 3.4. Relazione Prezzo- prodotto
  - 3.5. Valore dei prodotti

## **CONCLUSIONE**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **PREMESSA**

Discutere di “design”, soprattutto in tempi recenti, significa confrontarsi con un argomento da cui non si derivano significati ed interpretazioni univoche. Il termine è così sfruttato, che si fa fatica a capire che cosa sia e di che cosa si tratta: tutto è design!

Affrontare questo tema ha significato intraprendere numerose letture, alcune prettamente orientate all’architettura, altre all’economia, altre ancora focalizzate sul tema dell’innovazione, senza contare le numerose trattazioni sull’estetica, la qualità, il Made in Italy...ecc. Una letteratura molto vasta ed eterogenea. Molti studiosi ed esperti dell’argomento hanno scritto sul design, ma spesso le interpretazioni o definizioni sul termine sono risultate differenti. Forse tentare una definizione di un tema così impalpabile e volatile, può rappresentare un’utopia, ma in ogni caso l’argomento su cui si è voluto scrivere è proprio il design a basso costo.

Il punto di partenza che si è voluto assumere non è quello adottato dai numerosi storici del design, che vedono nell’azione stessa di progettare (design) la possibilità di “rendere più belli” i prodotti, bensì, il punto di vista del management che concepisce il design innanzitutto come portatore di significati. Ovvero, si introduce la possibilità che il design non sia solo una “innovativa” forma di progettazione ma una vera e propria strategia di innovazione, per cui non si tratta solo di oggetti esteticamente accattivanti e dalle forme fuori dal comune, ma di prodotti e servizi dal significato radicalmente nuovo, capaci di trasmettere ai clienti motivi totalmente diversi

per comperarli, e addirittura una nuova capacità di cambiare radicalmente le regole della competizione attraverso l'innovazione radicale dei significati dei prodotti. Per cui in questo frangente si inserisce ancora meglio il tema di questa tesi: ovvero la competizione tramite significati. Va comunque affermato che è oramai diffusa l'idea che il design costituisca un elemento "forte" per acquisire un vantaggio competitivo, ma che questo vantaggio lo si acquisisca non necessariamente tramite innovazioni tecnologiche, forme design azzardate ma tramite i significati non ha ancora preso piede nel mainstream.

Il comune sentire associa tali significati solo a prodotti di fascia alta, come a dire che il valore è maggiore quanto più si spende per quell'oggetto. In realtà come si dimostrerà nel corso della trattazione, non è una prassi consolidata che i significati cambino a secondo della fascia di mercato, anzi è limitativo ed erroneo pensare che i significati non sono importanti per una azienda che si rivolgono ad una fascia di mercato bassa. Per cui l'ipotesi di questa tesi è quella di investigare come si possano produrre dei prodotti dalla forte identità, senza ricorrere all'innalzamento smisurato dei prezzi.

Per far ciò la trattazione ha dovuto cominciare gettando le basi sull'economia della creatività. Il Capitolo 1 infatti riguarda come vi sia tutto un aspetto economico della creatività osservabile da come contribuisce allo sviluppo dell'imprenditorialità, come promuove le innovazioni e aumenta la produttività e la crescita economica. L'UNCTAD definisce questa industria come *"un'economia simbolica capace di produrre dei prodotti con una forte dipendenza dalla proprietà intellettuale e volte a generare un mercato più ampio possibile"*. Per cui si delinea che nell'industria creativa i prodotti sono portatori di significati simbolici, perciò strettamente legati all'esperienza che ne fa il consumatore. Il Capitolo 2, approfondisce il tema dell'economia della creatività, aggiungendo il fattore esperienziale. Questo perché ci si rende

conto che certi prodotti non sono facili da ascrivere in un settore piuttosto che un altro. Infatti quando il contenuto simbolico ed esperienziale dei prodotti è elevato questo diventa un valore fondamentale per la competitività e si parla perciò di economia dell'esperienza come un "prodotto/servizio" che va aldilà del terzo settore, dove la concorrenza non si gioca solo sui i prezzi o sui costi di produzione, ma su tutto il bagaglio esperienziale che il prodotto/servizio di fa carico. Nel Capitolo 3, si cominciano a fornire gli strumenti e i concetti per lo studio del design. Dopo aver cercato di inquadrare la portata della complessità del discorso design, si cerca di analizzare, tramite una analisi storica, i fattori che tradizionalmente attribuivano un vantaggio competitivo. Il Capitolo 4 rappresenta un po' la delimitazione dell'ipotesi della tesi. Si analizzano le caratteristiche più rilevanti dei prodotti di design e la loro produzione, andando a fondo e comparando i contributi sia dei teorici del Design, che dei tradizionali esponenti dell'Economia. Il Capitolo 5 è dedicato interamente al design a basso costo; si tirano in un certo senso le fila di tutte le riflessioni precedentemente fatte, fino a giungere allo studio ed analisi del design a basso costo come imitazione o innovazione di prodotto. Il capitolo si chiude con dei casi specifici e la definizione delle caratteristiche dei prodotti a basso costo, e dell'innovazione low cost design. La tesi poi si conclude con una indagine esplorativa del tema. L'indagine finale non ha lo scopo di definire quantitativamente quante imprese sul territorio italiano praticano consapevolmente o meno, il design a basso costo, ma è piuttosto una ricerca esplorativa, volta a comprendere, nel limitato campione selezionato, se la ricerca teorica svolta ha un riscontro effettivo nella realtà.



## **CONCEPT E CONTEXT DELL'ECONOMIA DELLA CREATIVITÀ**

### 1.1. INTRODUZIONE

Nel mondo contemporaneo sta emergendo sempre più un nuovo paradigma di sviluppo che lega, da una parte tutto il mondo della cultura, in senso ampio, e dall'altra l'economia, abbracciando tutti gli aspetti culturali, economici, tecnologici e sociali dello sviluppo sia a livello macro che micro. Al centro del nuovo paradigma è il fatto che la creatività, la conoscenza e l'accesso alle informazioni sono sempre più riconosciuti come potenti motori trainanti della crescita economica e della promozione dello sviluppo in un mondo globalizzato. La creatività in questo contesto si riferisce alla formulazione di nuove idee e di applicazione di queste idee per la produzione di opere d'arte originali e prodotti culturali, funzionali creazioni, invenzioni scientifiche e innovazioni tecnologiche. Vi è quindi un aspetto economico della creatività osservabile nel modo in cui contribuisce allo sviluppo dell'imprenditorialità, promuove le innovazioni, aumenta la produttività e favorisce la crescita economica.

Fondamentale per la comprensione dell'economia della creatività sono l'evoluzione dei concetti da "industria culturale" a "industrie culturali", e "industrie creative". Molte discussioni, di varia natura, hanno circondando questi termini: in questo capitolo si vuole fornire una panoramica

dell'evoluzione dei concetti di industrie culturali, industrie creative, creatività e prodotti creativi... con lo scopo non tanto di raggiungere un consenso finale ma almeno una visione condivisa, su cui poggiare l'analisi.

## 1.2. INDUSTRIA CULTURALE

### 1.2.1. ESCURSUS STORICO

*"Film e radio non hanno più bisogno di spacciarsi per arte. La verità è che non sono altro che affari, serve loro l'ideologia, che dovrebbe legittimare gli scarti che producono volutamente."*

*Theodor W. Adorno, "Dialettica dell'Illuminismo", 1947*

La nascita dell'industria culturale coincide con l'avvento della riproducibilità tecnica delle opere. Questa, insieme a tutto un bagaglio ideologico dominante a quel tempo, è stata in qualche modo la prima caratteristica shock che smosse i critici e i filosofi del '900. Walter Benjamin, filosofo marxista, in primis, affermava che fin dai tempi dei tempi qualsiasi cosa prodotta da uomini poteva essere riprodotta (allievi che copiavano il maestro, artisti che facevano più copie del proprio lavoro o semplicemente falsari). Ma la novità che si introduce con la rivoluzione industriale e con la nascita del cinema e della fotografia, è la possibilità di riprodurre tecnicamente e serialmente le opere d'arte. Per il filosofo marxista la riproducibilità tecnica comportava la perdita dell'autenticità, dell'aura dell'opera e questo, come conseguenza, andò inevitabilmente a modificare il rapporto delle masse con l'arte. [Benjamin, W. 2000].

Il termine semantico di industria culturale, invece, nasce originariamente in ambito filosofico, quando, per la prima volta Max Horkheimer e Theodor W. Adorno, due filosofi appartenenti alla Scuola di Francoforte, lo forgiarono per definire la produzione del materiale

d'intrattenimento della società massificata. Inizialmente, agli albori della ricerca, Adorno utilizzava il termine *cultura di massa*, in seguito, per definire ulteriormente la posizione dell'utente- oggetto e non soggetto di tale cultura, conia la famosa espressione *Industria Culturale*. Con la nozione di *Industria culturale* i due filosofi francofortesi volevano mettere a fuoco l'ambigua complessità dell'ideologia capitalista che sembrava sopprimere la dialettica tra cultura e società. Questo sistema, legato a processi di standardizzazione e razionalizzazione distributiva volti a rispondere alle esigenze di un mercato di massa, è definito industriale poiché è assimilato alle forme organizzative dell'industria piuttosto che ad una produzione logico-razionale. Infatti, sostengono i due filosofi, gli unici residui individualistici che permangono all'interno di una cultura così prodotta vengono utilizzati strumentalmente per rafforzare l'illusione che si tratti di opere d'arte e non di merci. L'industria culturale non è, per Horkheimer e Adorno un prodotto della tecnologia o dei mezzi di comunicazione di massa, bensì degli interessi economici del capitalismo. Infatti per loro il potere della tecnica era il potere degli economicamente più forti e quindi la tecnologia era vista come legittimazione del potere costituito. L'industria culturale, secondo Horkheimer e Adorno interviene in modo pervasivo sulle modalità di fruizione dei beni, sapientemente contraddistinta dall'*amusement* e dall'*easy listening*. Allo scopo di ottenere la manipolazione degli individui l'industria culturale vuole che l'occasione di fruizione debba poter essere ottenuta senza alcuno sforzo da parte del fruitore.

Il pessimismo dei due filosofi francofortesi ha dato presto avvio ad un lungo dibattito sulla cultura di massa. Il loro approccio è stato sottoposto a revisione a partire dall'analisi di Walter Benjamin che, pur condividendo la posizione adorniana sulla "razionalità illuministica" ha individuato proprio nel processo tecnologico e nei nuovi mezzi di comunicazione di massa, come la

fotografia e il cinema, la leva per l'emancipazione sociale delle masse e per una possibile democratizzazione culturale.

Nonostante le controversie filosofiche, il grande scoglio, nell'epoca della riproducibilità tecnica, era costituito da una resistenza nella fruizione di questi oggetti. Non si poteva ancora accettare che con lo stesso sguardo con cui si contemplava un quadro si potesse fruire anche di un oggetto industrialmente prodotto; inoltre, il comune pensare vedeva nel carattere di riproducibilità una forma di desacralizzazione dell'unicità delle opere d'arte. Per cui la tematica della definizione ed individuazione dell'industria culturale, non si limitò ad essere solo un pensiero filosofico, ma divenne oggetto di studio in numerosi campi di indagine.

Edgar Morin, sociologo francese della metà degli anni '50 del '900, con il suo *L'esprit du temps*, è arrivato a sostenere che l'industria culturale non fosse solo uno strumento ideologico utilizzato per manipolare le coscienze, ma anche un'enorme officina di elaborazioni dei desideri e delle attese collettive. Lo studioso, conducendo analisi sull'industria cinematografica, ha parlato di "industria dell'immaginario", un'industria che mette in scena sogni collettivi in un impasto di realtà e desiderio, produzione mirata al consumo e aspettative inconsce, risultato della collaborazione tra chi produce e chi fruisce. Cosicché, per Morin, l'immaginario sociale scaturisce dalla dialettica tra l'industria culturale e la massa dei destinatari, cui viene conferito un ruolo attivo. La dialettica tra il mondo della produzione e i bisogni culturali si risolve in un reciproco adattamento: l'industria culturale, dal canto suo, utilizza delle strutture costanti, su cui organizza la produzione, le forme archetipiche dell'immaginario con cui lo spirito umano ordina da sempre i propri sogni; e la massa d'altro canto vede riconosciuti i propri sogni proprio grazie alla manipolazione. Inoltre l'utilizzo delle strutture costanti, soprattutto in campo cinematografico, (situazioni-tipo, personaggi-tipo, generi...) consentono di

piegare la necessità d'innovazione della creazione con le esigenze di standardizzazione della produzione industriale. Tuttavia la continua ripresa dei cliché consente sì di utilizzare formule sperimentate, ma anche di sperimentare nuovi significati, spesso non previsti dal sistema produttivo. A detta di Morin è proprio questa contraddizione dinamica tra invenzione e standardizzazione a consentire, da un lato, l'immenso catalogo di stereotipi su cui si regge la produzione di massa, dall'altro il permanere di una certa creatività e originalità, presupposto basilare di qualsiasi consumo culturale. Per cui Morin vedeva nella natura stessa del consumo culturale, l'esistenza di un prodotto individualizzato e nuovo, questa concezione si scontrava inevitabilmente con la standardizzazione, e la produzione in serie. Addirittura l'autore stesso scrive: *“la concentrazione tecno- burocratica grava universalmente sulla produzione culturale di massa. Di qui la tendenza alla spersonalizzazione della creazione, alla prevalenza dell'organizzazione razionale della produzione (tecnica, commerciale, politica) sull'invenzione, alla disintegrazione del potere culturale.”*<sup>1</sup> Come a dire che la produzione soffoca la creazione e l'invenzione, e che non potrà mai essere integrata totalmente in un sistema di produzione industriale. Inoltre Morin affermava che la produzione per antonomasia, doveva essere iniziata e portata a termine da un unico soggetto. Per cui la divisione del lavoro, elemento tipico della produzione industriale avrebbe spezzato l'unità della creazione artistica. L'autore individuava nella “divisione del lavoro” un carattere di razionalizzazione a cui sarebbe corrisposto una standardizzazione, cioè regole ed obblighi ad ostacolo della creatività. Di tutt'altra opinione è Alberto Abruzzese<sup>2</sup>, sociologo italiano contemporaneo, il quale, denuncia una visione, piuttosto generalizzata e diffusa di far coincidere la storia dell'industria

---

<sup>1</sup> Morin, E. *“L'industria culturale, saggio sulla cultura di massa”* il Mulino 1963 pag.18

<sup>2</sup> Abruzzese, A. *“Industria culturale, tracce e immagini di un privilegio”*, Roma 2001

culturale con quella dell'industria. Per l'autore l'industria culturale, è stato lo snodo di una nuova creatività che in qualche modo ci ha favorito rispetto agli altri paesi. Il pensiero di Abruzzese rappresenta una recente controtendenza al pensiero dominante. Per la prima volta, la venuta della rivoluzione industriale non è stato un fattore di progresso negativo portatore di problematiche sociali mai conosciute prima d'allora, ma ha segnato in qualche modo un distacco fra le culture.

Altri studiosi si sono cimentati nella trattazione del concetto di industria culturale. Il linguista americano Noam Chomsky, uno dei critici più radicali del "potere dei media" nell'epoca dei regimi totalitari, sostiene che la diffusione di prodotti culturali standardizzati costituisca la minaccia ai valori più elevati della cultura come strumento di costante critica nei confronti della vita e di ogni suo problema. Secondo lo studioso, l'obiettivo delle culture totalitarie era quello di dominare gli individui in modo da distrarli, propinando loro semplificazioni e illusioni emotivamente potenti, lasciandoli fare cose prive d'importanza: urlare per una squadra di calcio o divertirsi con una soap opera. L'importante è che l'individuo rimanga incollato al cosiddetto "tubo catodico".

In tempi più recenti, il ricercatore inglese Nicholas Garnham, sulla stregua di studi volti ad analizzare le logiche che governano la produzione di opere culturali, parla per la prima volta di "*Industrie culturali*". L'utilizzo plurale dell'espressione esprime uno scostamento dello studioso dall'accezione originaria che legava l'industria culturale alla cultura di massa. L'obiettivo di Garnham infatti era quello di individuare le caratteristiche proprie degli apparati di governo e di direzione della televisione e dell'editoria. Nel suo "*Capitalism and Communication*" (1990) arriva a sostenere che le "industrie culturali" sono quelle istituzioni che nella nostra società impiegano i modi di produzione e di organizzazione caratteristici delle

corporazioni industriali per produrre e diffondere beni e servizi culturali. Così, secondo Garnham, l'editoria, le imprese discografiche, le organizzazioni sportive e commerciali, utilizzano mezzi tecnologici di produzione e distribuzione ad alta intensità di capitale, con un alto grado di divisione del lavoro e forme gerarchiche di organizzazione manageriale che hanno come fine l'efficienza se non addirittura la massimizzazione dei profitti. Nel tempo ci sono state molte altre ricostruzioni del concetto d'industria culturale, alcune ideologiche, altre storiche, che hanno messo a punto tutta una serie di temi connessi.

Ai giorni nostri emerge chiaramente che esistono ancora diverse interpretazioni di industria culturale. Per alcuni questo termine evoca una sorta di dicotomia tra elite vs massa, o cultura alta vs cultura popolare... Ma generalmente, al di là delle inclinazioni ideologiche, le industrie culturali sono, come le ha definite Garham, *“quelle istituzioni che nella nostra società impiegano i modi di produzione e di organizzazione caratteristici delle corporazioni industriali per produrre e diffondere beni e servizi culturali”*. Ultimamente, la definizione giuridicamente più chiara del concetto di "industria culturale" è quella avanzata dall'Unesco nel 1982 che fa rientrare all'interno di quest'espressione la produzione e riproduzione di beni e servizi culturali, immagazzinati e distribuiti con criteri industriali e commerciali su larga scala, in conformità a strategie basate su considerazioni economiche piuttosto che su strategie concernenti lo sviluppo culturale delle società [UNESCO, 1982].

### 1.2.2. STRUMENTI E CONCETTI PER L'ANALISI DELL'INDUSTRIA CULTURALE

Contrariamente al significato che ebbe il termine industria culturale nell'800, al giorno d'oggi l'eccezione semantica fa sempre più riferimento in maniera esplicita al cinema, alla stampa, all'industria discografica ma non certo al design, tema di questa tesi. Per cui assumendo come punto di partenza l'interpretazione storica, risulta importante a questo punto individuare i connotati necessari per comprendere con quale tipo di settore produttivo hanno a che fare sia gli analisti, gli studiosi, che i manager e gli imprenditori. Di fatto, la molteplicità dei contributi, fa emergere una duplice lettura del tema: da un lato la diversità fra i vari prodotti ottenuti tenuto conto delle esigenze e dei desideri da soddisfare, dall'altro le diversità che caratterizzano il comportamento di alcuni attori del processo produttivo, che in molti casi di fronte al medesimo tipo di prodotto e alla stessa situazione ambientale, adottano comportamenti, strumenti e tecniche differenti. Da una recente analisi<sup>3</sup> si è genericamente definita l'industria culturale, nel senso di settore industriale, come *“quell'insieme dei produttori (aziende di produzione e singoli individui) di tutti beni e di tutti gli eventi considerati culturali dal comune sentire, fondato su un senso di appartenenza a una specifica civiltà”*. Tale varietà di prodotti aventi caratteristiche “culturali” spinge l'autore a parlare di macrosettore culturale. Certo è che va osservato, che suddetta caratteristica culturale nasce appunto da un *“comune sentire, fondato su un senso di appartenenza a una specifica civiltà”*. Il design non ha mai vantato questo *“comune sentire”* anzi è sempre stato inteso come una decorazione. A questo proposito Hesmondhalgh si riferisce alle industrie culturali come

---

<sup>3</sup> C.f.r. “Economia e Management delle aziende di produzione culturale” Rispoli, M. Brunetti, G. (a cura di) il Mulino 2009



quelle aziende “che si occupano essenzialmente dell’organizzazione e della vendita di un particolare tipo di lavoro”<sup>4</sup> [Hesmondhalgh, 2008] Il processo produttivo si sviluppa con la partecipazione e la collaborazione di singoli individui e di aziende, produttori di beni e di servizi necessari nella filiera produttiva. Tali prodotti (beni ed eventi) vengono offerti alla fruizione di coloro che esprimono una domanda di acculturazione, spesso parzialmente inconsapevolmente, soddisfatta anche nelle forme e nella sostanza dell’entertainment. Per cui, come si è già sottolineato, l’industria culturale appare composta da una tale varietà di prodotti strutturalmente diversi e da una tale quantità di flussi produttivi che riteniamo utile, ai fini di una migliore comprensione dell’oggetto delle nostre riflessioni, adottare il termine macrosettore culturale [Brunetti, 2009].

### 1.3. INDUSTRIA CREATIVA

*“creativity...is the decisive source of competitive advantage”*

[Richard Florida, 2002]

#### 1.3.1. INTRODUZIONE

Se si parla di industrie culturali non si può fare a meno di non trattare, anche se pur brevemente, l’argomento delle industrie creative. Il termine stesso di “creative industries” nasce dall’idea di unire due concetti molto diversi tra di loro, quello delle *creative arts*, intese come manifestazione di un talento individuale e le *cultural industries*, ovvero le manifestazioni di massa svolte su larga scala di prodotti culturali (film, stampa, pubblicità, cinema...). Sicuramente il connubio di queste due definizioni si plasmerà a seconda delle caratteristiche, del luogo, del patrimonio locale e dalle circostanze presenti,

---

<sup>4</sup> Hesmondhalgh si riferisce in particolar modo alla creatività simbolica. L’autore al posto di utilizzare il termine “arte”, con tutte le sue connotazioni di genialità individuale e ispirazione mistica preferisce usare l’espressione “creatività simbolica”.

assumendo connotazioni diverse [Du Gay 1997]. Per esempio, partendo dal concetto di creatività si può vedere come in USA la creatività tende ad essere sia *consumer* che *market-driven*<sup>5</sup>, mentre in Europa, la considerazione che si ha della creatività riguarda più che altro una modalità, messa in atto per coinvolgere i cittadini a prendere parte ad una tradizione a cui appartengono. Sicuramente la combinazione dei due termini crea inevitabilmente nuove accezioni. Certo è, che questa nuova accezione ci suggerisce la possibilità di andare oltre al concetto di elite/massa, arte/intrattenimento, sponsorizzato/commerciale, alto/banale che hanno tormentato il pensiero sulla creatività nei circoli intellettuali, specialmente nei paesi con tradizioni europee di cultura prettamente pubblica.

### 1.3.2. DEFINIZIONE DEL TERMINE

L'uso del termine industrie creative nasce e si sviluppa e assume connotati diversi a seconda dei paesi. Da un punto di vista storico la definizione di *Creative Industries* emerse nel 1990 in Australia durante un colloquio tra Tony Blair e Chris Smith esattamente quando il UK departments for culture media e sport, mise in piedi la sua Creative industry unit and task force. Il primo resoconto della UNit era rivolto a tutte le industrie basate sulla creatività, capaci di generare proprietà intellettuali. Questa definizione avvicinò tutte le imprese operanti nel mondo del software del copyright e del design. I risultati crearono ovviamente confusione: mai il departement si

---

<sup>5</sup> Si fa riferimento alla definizione del manuale di marketing di Cherubini ed Eminente [1984], in cui il concetto di market-driven fa riferimento alla tripla dimensione, quella culturale, quella di analisi e dell'azione. Nel complesso queste tre dimensioni sono parte di un processo gestionale orientato al mercato. La dimensione CULTURALE: attiene alla *filosofia di gestione* orientata al mercato (anziché al prodotto o alla vendita) che coinvolge l'intera impresa. La dimensione di ANALISI: attiene all'insieme di strumenti di analisi e di previsione dei bisogni del mercato (*marketing strategico*). La dimensione dell'AZIONE: consiste nell'insieme di mezzi di vendita per conquistare i mercati (*marketing operativo*). CHERUBINI, S. EMINENTE, G. *Marketing in Italia: testo e casi*, Milano F. Angeli 1984

sarebbe aspettato di incontrare certe imprese come promotrici e generatrici di proprietà intellettuali!<sup>6</sup>, (anche perché si era sancito che ciò che riguardava la scienza non poteva essere considerato come creatività). E' significativo che la denominazione "industrie creative" che è emersa da allora ha in qualche modo ampliato la portata delle industrie culturali, andando in qualche modo al di là delle tradizionali arti, ed ha segnato un cambiamento d'approccio alle potenziali attività commerciali che fino a poco tempo erano considerate esclusivamente o prevalentemente in termini non economici<sup>7</sup>.

Ma aldilà delle controversie che possono nascere, è più interessante soffermarci sul fatto che la nascita delle industrie creative pone un problema di collocazione delle stesse, nella tradizionale suddivisione in settori primario, secondario e terziario. Infatti la classica suddivisione in settori nasce dalla consapevolezza dell'oggetto in questione, ovvero dal prodotto offerto. Per esempio un'università, un museo, una banca sono degli istituti che offrono dei servizi, e come tali vengono raggruppati sotto il settore terziario. Ma per quanto riguarda le industrie creative risulta assai difficile collocarle specificatamente in un settore particolare. Se si va a guardare i prodotti in sé per sé ed il ciclo di produzione a prima vista sembrerebbero associabili al terzo settore, ma oggettivamente il valore dei prodotti finiti e l'offerta non possono essere messi a confronto con dei servizi di riparazione, o con una lavanderia. Per questa ragione si parla di Economia dell'esperienza come qualcosa che va aldilà del terzo settore. Questo perché il concetto stesso di creatività è così ampio che non può essere limitato neanche ai prodotti culturali. Per cui se la creatività stessa non è limitata all'aspetto più

---

<sup>6</sup> Nel caso specifico emersero numerose imprese a carattere scientifico- tecnico, specialmente il laboratorio di genetica che diventò famoso per la clonazione della pecora Dolly, fece richiesta perché il suddetto esperimento fosse tutelato dalla proprietà intellettuale.

<sup>7</sup> Creative Economy Report 2008.

“culturale” significa che abbraccia tutta una dimensione più ampia composta da educazione, salute, ingegneria, finanziamento, moda, intrattenimento ecc... Nonostante questo, a parere di chi scrive è bene comunque distinguere e scindere le funzioni, le caratteristiche di quello che volgarmente viene raggruppato equivocatamente sotto l’insegna di industrie culturali. Come a dire non vi è possibilità di capire, qual è il posto giusto per le creative industries se non si colgono le caratteristiche che la compongono. Per cui in questo frangente l’aspetto semantico si intreccia con quello più economico.

### *1.3.3. CONTRIBUTI RILEVANTI PER LA DEFINIZIONE DI CREATIVE INDUSTRIES*

Il problema dell’utilizzo di una terminologia appropriata nel trattare il tema delle creative industries è stato avvertito da diversi studiosi. Si vuole ricordare innanzitutto il contributo di Du Gray, con il suo testo *Creative Industries*, in cui l’autore citando il report del National Office for the Information Economy in Australia, riassume come la realtà australiana abbia identificato e modellato secondo il proprio contesto, le differenti definizioni di industria culturale, creativa, del copyright e musicale ecc... Per cui la tabella che segue costituisce un primo tentativo di classificazione dei prodotti nei rispettivi settori.

| <b>CREATIVE INDUSTRIES</b>   | <b>COPYRIGHT INDUSTRIES</b>  | <b>CONTENT INDUSTRIES</b>  | <b>CULTURAL INDUSTRIES</b>  | <b>DIGITAL CONTENT</b>  |
|--|--|--|---|---|
| caratterizzata soprattutto dalla natura degli input, che genera un lavoro svolto da "individui creativi" | definito dalla natura del bene e dall'output dell'industria  | definito dal centro di produzione dell'industria   | definito dalla funzione di ordine pubblico e di finanziamento   | definito dalla combinazione di tecnologia e centri di produzione industriale  |
| Pubblicità, architettura, design, interactive software, Film and Tv, Music, Performing Arts...           | Arte commerciale, creative arts, Film e Video, Music, Pubblicazioni, Recorded media, Data-processing, Software | Pre- recorded music, Recorded music, Music retailing, Broadcasting and film Software servizi di Multimedia | Musei e Gallerie, Visual arts and crafts, Arts education, Broad casting and film, Music, Performing arts, Letteratura, librerie | Arte commercial, Film e Video, Fotografia Giochi elettronici, Recorded media, Sound recording, information storage, and retrieval |

Fig.1 -What are the creative industries-category confusion or focus analysis?- [Du Gay, 1997]

Osservando lo schema proposto da Du Gay, emerge a colpo d'occhio che la classificazione di alcuni prodotti creativi, non è così semplice. Si può vedere come non sia possibile una suddivisione categorica dei prodotti nelle

rispettive industrie<sup>8</sup>. Comunque si può osservare come le creative industries rispetto alle altre industrie siano caratterizzate dalla presenza in un input prodotto da “individui creativi”. Howkins dirà a proposito che questo input è la creatività, e come tale nasce non da idee ma da “brain work”.

Un altro contributo volto alla definizione e allo studio delle creative industries proviene dal Ministero del commercio e dell’industria di Singapore. In un report del 2003 il Ministero proponeva una suddivisione, come viene riportato nel disegno sottostante.

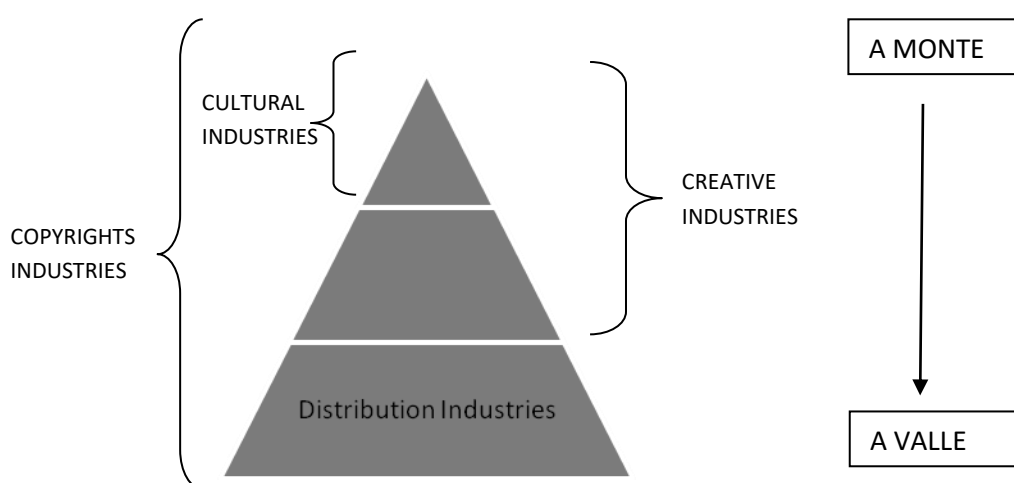


Fig.2 -The Value Chain of content industries- [Du Gay, 1997]

Il tentativo di definizione del Ministero di Singapore, non riguarda tanto i prodotti in sé per sé, ma il ruolo e la posizione giocata dalle industrie considerate. Per cui ciò che emerge è un tentativo di integrare l’aspetto culturale, creativo e del copyright mostrando come queste tre industrie sono correlate tra loro. Lo schema proposto mostra la relazione tra le tre attraverso una piramide. Si veda come l’industria culturale venga considerata come

---

<sup>8</sup> basti pensare alla musica. La stesura di un brano, musica e parole, è sicuramente un prodotto creativo, poi diventa di copyright per tutelare il prodotto in sé per sé, e se poi ci riferiamo a determinate canzoni, che fanno parte del nostro patrimonio culturale, inevitabilmente diventa oggetto delle industrie culturali

“sottoinsieme” di quella creativa, mentre l’industria del copyright si estenda fino all’industria della distribuzione (che non ha carattere prettamente culturale) e di come l’industria creativa stessa si disponga/giochi un ruolo di *tres d’union* tra le due industrie. È interessante notare che la struttura piramidale suggerisce una relazione tra le tre industrie tramite catena del valore.

Una tappa significativa verso la definizione e comprensione delle creative industries proviene dalla XI conferenza ministeriale del 2004 dell'UNCTAD (United Nation Conference on Trade and Development). In questa conferenza il tema delle industrie creative è stata affrontato in termini di economia internazionale e sviluppo. L'approccio dell'UNCTAD alle industrie creative si è basato sull'ampliamento della nozione di "creatività", per cui da una mera attività artistica ad un'attività avente una forte componente *"economica simbolica capace di produrre dei prodotti con una forte dipendenza dalla proprietà intellettuale e volte a generare un mercato più ampio possibile"* [UNCTAD, 2008]. L'UNCTAD, successivamente, fa una distinzione tra "attività a monte" (tradizionale attività culturali come performing arts o arti visive) e "attività a valle" (molto più vicini al mercato, come la pubblicità, publishing o media attività collegate) e sostiene che il secondo gruppo ricava il suo valore commerciale dai bassi costi, dalla facile riproduzione e dai bassi costi di trasferimento delle informazioni, inoltre avallando l'ipotesi del Ministero di Singapore anche l'UNCTAD, sostiene che le industrie culturali costituiscono un sottoinsieme di industrie creative. Industrie creative dimostrano di essere un settore molto vasto, suddiviso a sua volta in numerosi sottosettori. Questi sottosettori mostrano una gamma di attività che spaziano dalla consapevolezza del patrimonio culturale come arti e mestieri, festival culturali, di servizi e delle tecnologie più orientato sottogruppi come audiovisivi e dei nuovi media... L'UNCTAD classifica le industrie creative in

quattro gruppi: patrimonio culturale (heritage), arti (arts), media (media) e creazioni funzionali (functional creations). Questi gruppi sono a loro volta suddivisi in sottogruppi, come presentati nella figura sottostante. La logica che soggiace dietro a questa classificazione è il fatto che gran parte dei paesi e istituzioni includono varie industrie sotto la voce "industrie creative" ma molto pochi tentano di classificare queste industrie in veri e propri sottosettori. Fatto il necessario per agevolare la comprensione del tema delle interazioni intersettoriali, si mostra il quadro generale della classificazione dei sottosettori delle industrie creative.

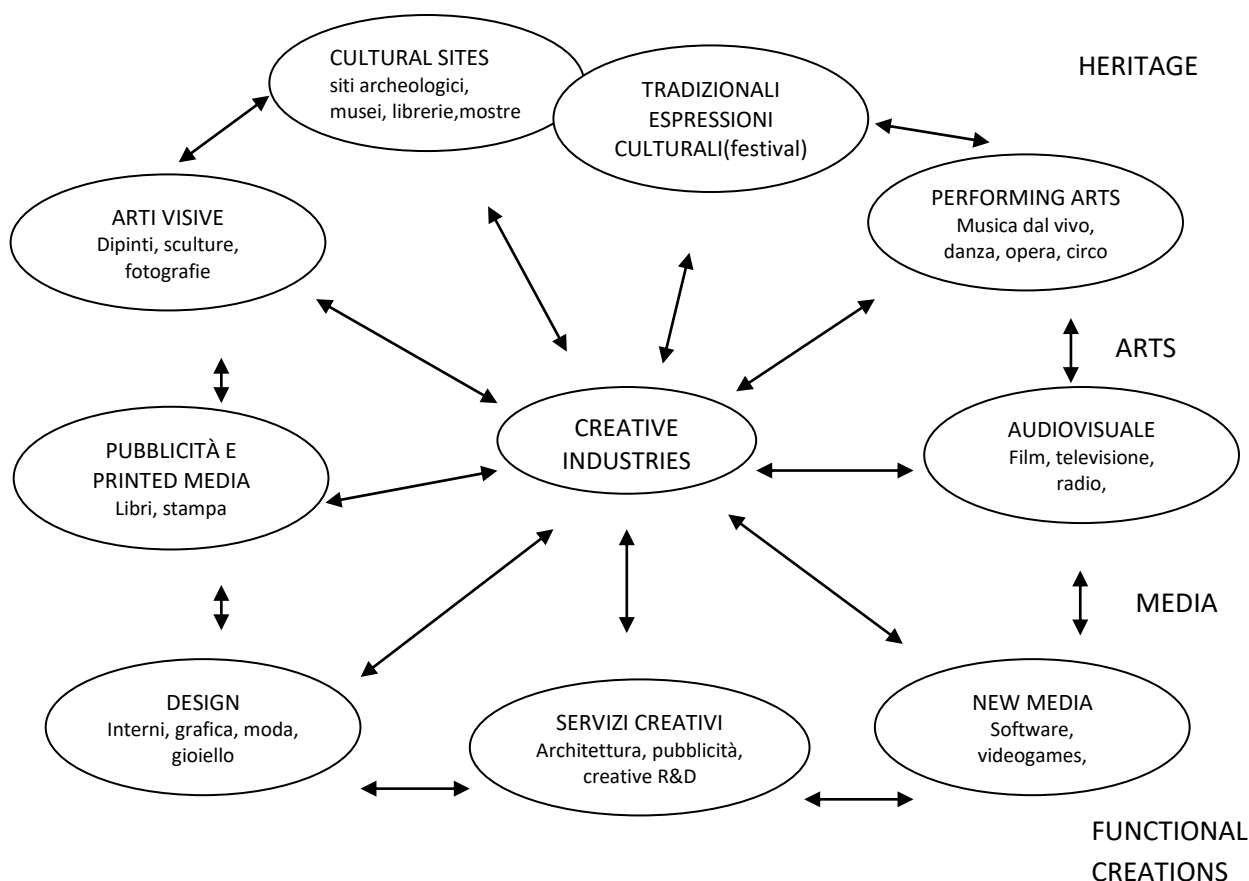


Figura 3 -UNCTAD classificazione delle industrie creative- [fonte UNCTAD]



- Heritage: Il patrimonio culturale è identificato come l'origine di tutte le forme delle arti e l'anima della vita culturale delle industrie creative ed è il punto di partenza di questa classificazione; è il patrimonio, che riunisce tutti gli aspetti culturali, antropologici, storici, etnici, sociali, estetico, creativo, nonché le attività culturali. Associato al patrimonio è il concetto di "conoscenze tradizionali ed espressioni culturali" incorporato nella creazione di arti e mestieri, nonché nel folklore e culturali tradizionali feste<sup>9</sup>. Questo gruppo è diviso in due sottogruppi: tradizionali espressioni culturali e siti culturali.
- Arts: questo gruppo include quella parte di industrie creative basate puramente sull'arte e sulla cultura. Questo gruppo è suddiviso ulteriormente in: visual arts e performing arts
- Media: questo gruppo ricopre a sua volta due sottogruppi di media che producono prodotti dal contenuto creativo con l'intento di arrivare a comunicare su vasta scala: pubblicità e stampa, e audiovisivi.
- Functional Creations: questo gruppo include quella parte di industrie creative volte alla creazione di beni e servizi con finalità funzionali, infatti è formato più che altro da attività *demand-driven* e *service-oriented*. È diviso in tre sottogruppi: design, new media, dei servizi creative

Ciò che emerge a favore della nostra trattazione è che, per categorizzazione, si vedono i prodotti design collocati all'interno dell'industria creativa. I prodotti design nascono da input, che è basicamente la creatività. John Howkins [2001] nella sua trattazione afferma che la definizione di creative industries si basa inizialmente sulla basica differenza tra

---

<sup>9</sup> Come suggerisce l'UNESCO, il patrimonio culturale si articola in patrimonio tangibile immobiliare, patrimonio tangibile mobiliare e patrimonio intangibile. Quest'ultimo si differenzia dagli altri per il suo carattere di immaterialità [Brunetti, 2009].

“information” (IT) e “idea” (IP). Per cui, per l’autore, la nozione di creative industry non include quelle discipline basate solamente su delle idee. Questo approccio di Howkins mira a superare quell’empasse che vuole che le creative industries siano basate solamente su idee, ma anzi al contrario lui definisce le creative industries come “brain work”, ovvero delle attività che hanno la capacità di generare proprietà intellettuali. Effettivamente in qualsiasi corso di design, ciò che si insegna ai futuri creativi è che la creatività non è solamente avere “una buona idea” ma che debba rispettare quattro criteri, cioè deve essere:

- personale,
- originale,
- significativa,
- utile,

Per cui secondo questa definizione un’opera d’arte, un’invenzione di un nuovo oggetto, il risolvere il problema logistico del traffico o dell’integrazione multietnica, sono posti tutti sullo stesso livello. Resta il fatto che distinguere cosa e chi e come utilizza come “forza lavoro” la creatività con lo scopo di generare capitale tradotto in termini di proprietà intellettuali, resta molto arduo. Sicuramente il contributo di Howkins, getta molta luce sull’argomento introducendo il fatto che i prodotti delle creative industries nascono da un input che è la creatività, che attraverso una forza lavoro più “intellettuale” che manuale (brain work) genera prodotti destinati a essere tutelati dalla proprietà intellettuale.

#### 1.4. GESTIONE DELLA CREATIVITÀ E DEI PRODOTTI CREATIVI

##### 1.4.1. DEFINIZIONE DI CREATIVITÀ

Non è semplice dare una definizione di creatività capace di comprendere tutte le diverse dimensioni di questo fenomeno. Infatti, nel campo della psicologia, dove la creatività individuale è stata ampiamente studiata, non vi è

ancora una concordanza nel definire il termine; vi è una controversia nel concepire la creatività o come un attributo, una specificità di alcune persone o come esito di un di un processo, con cui si generano idee originali. Tuttavia, si può vedere come nei diversi ambiti, le caratteristiche di creatività assumono connotati diversi. Per esempio:

- La creatività artistica, o più comunemente l'estro artistico, coinvolge tutta la sfera dell'immaginazione generando una modalità di interpretare il mondo attraverso la sensibilità dell'artista;
- La creatività scientifica coinvolge la sfera della curiosità e la volontà di sperimentare e di risolvere i problemi;
- Economia della creatività, è un processo dinamico che conduce verso l'innovazione tecnologica, marketing... ed è fortemente legata all'acquisto di un vantaggio competitivo.

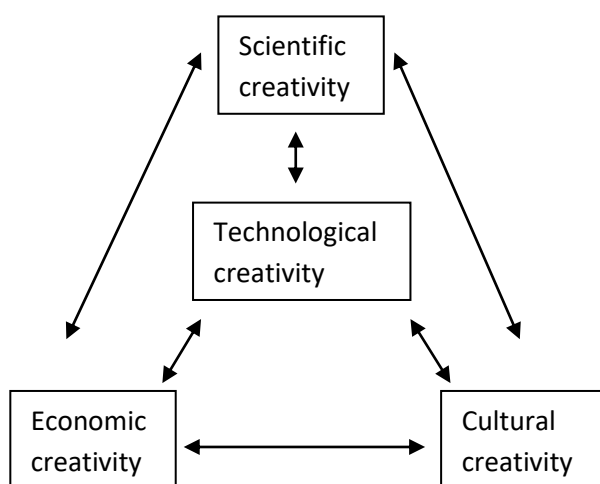


Fig.4 -Creativity in today's economy- [source KEA European Affairs, 2006]

Le sopracitate categorie coinvolgono tutte in maggiore o minore misura una creatività tecnologica e sono correlate come è mostrato nella figura sottostante; Comunque a prescindere del modo in cui la creatività è

interpretata, non c'è dubbio che per definizione è un elemento chiave nella definizione dell'ambito delle industrie creative e l'economia creativa<sup>10</sup>.

#### *1.4.2. BENI E SERVIZI CREATIVI*

L'ambito dell'economia della creatività è determinato dalla progressiva estensione dell'industria creativa. La definizione di "industrie creative" genera una situazione di notevole incoerenza e di disaccordo nella letteratura accademica e nei circoli di policy-makers. La definizione stessa di industrie creative va letta come si è già precedentemente affermato, in relazione al concetto di industrie culturali, anche se alle volte viene fatta una distinzione tra le due, o addirittura a volte i due termini vengono usati indifferentemente. Resta comunque evidente che un modo sensato di procedere nella distinzione delle due industrie è cominciare a definire quali sono i prodotti ed i servizi offerti. Purtroppo il concetto stesso di "prodotto culturale" può essere articolato in modo chiaro se la nozione di "cultura" fosse accettata nel suo senso antropologico o funzionale. Resta il fatto che si può sostenere, per esempio, che i beni e i servizi culturali come, le opere d'arte, i video giochi ed i musical condividono le seguenti caratteristiche:

- La loro produzione richiede la presenza della creatività umana;
- Sono veicoli per messaggi simbolici a coloro che li consumano;
- Non contengono, almeno potenzialmente, proprietà intellettuali attribuibili all'individuo o al gruppo che produce il bene o servizio.

---

<sup>10</sup> Nel Creative Economy Report 2008, vengono messe in evidenza anche i drivers dell'economia della creatività. Ovvero quei fattori che più di altri sono responsabili della straordinaria crescita delle industrie creative nel mondo. Per cui il report identifica una convergenza delle telecomunicazioni e del multimedia che si sono integrate nelle industrie creative. Una crescita della domanda di prodotti creativi, ed infine il turismo che ha incrementato la richiesta e la produzione di prodotti e servizi creativi di ogni genere.

Ad incrementare la definizione di "beni e/o servizi culturali" si considera il tipo di valore che essi incarnano o generano. Questo può essere suggerito dal fatto che tali beni e servizi, oltre ad avere qualsiasi valore commerciale possono anche vantare un valore culturale, non pienamente misurabile in termini monetari. In tale ottica assume particolare rilievo il "processo di creazione del valore" quale processo, costituito da attività *hard* e *soft* fondato su risorse materiali e immateriali, al quale partecipa più di un attore, tra i quali necessariamente l'utilizzatore [Tamma, 1996]. Per cui i prodotti ed i servizi culturali sono valutati sia per chi li produce che per chi li consuma, attraverso ragioni sociali e culturali che possono integrare o superare una valutazione puramente economica; queste ragioni possono comprendere sia considerazioni estetiche che di identità culturale.

Al fine di quanto detto, alla luce anche di ciò che si è affermato distinguendo industria creativa e culturale, questi "beni o servizi culturali" possono essere visti come un sottoinsieme di una categoria più ampia di beni, chiamati "beni e ai servizi creativi". Si tratta di prodotti artificiali la cui fabbricazione richiede un certo livello ragionevolmente significativo di creatività. Così la categoria "prodotti creativi" si estendono al di là di beni culturali, fino ad includere prodotti come la moda ed i software. Questi ultimi prodotti possono essere visti come prodotti essenzialmente commerciali, ma è innegabile che la loro produzione comporta un certo livello di creatività. questa distinzione tra beni culturali e creativi, fornisce una base per distinguere tra le industrie culturali e creative, come è stato spiegato precedentemente.

#### *1.4.3. LE IMPRESE CREATIVE*

Le imprese creative dimostrano di essere un fenomeno affascinante da studiare per quanto riguarda il management style. Noi sappiamo che la configurazione delle creative industries vede una presenza massiccia di

piccole medie imprese, SMEs. Le ragioni di questo, probabilmente giacciono nel fatto che l'elemento essenziale è l'immaterialità degli input e degli output, ma soprattutto, il dato chiave riguarda la mobilità della forza lavoro. Infatti la ricerca economica abbonda di riferimenti sulla crescita urbana e suburbana delle industrie creative, (a supporto della tesi che i professionisti della creatività non starebbero mai fermi!) Nelle filiere creative è tanto facile tanto il trasferimento e la mobilità delle aziende quanto quello dei professionisti da una fase ad un'altra e da una filiera ad un'altra. La tutela delle invenzioni e della creatività può essere rigida, ma può, di fatto e simmetricamente consentire quegli *spillovers* che consentono una notevole mobilità infra- filiera e inter- filiera (dal diritto d'autore all'open source). La mobilità può corrispondere ad una repentina nascita e mortalità di iniziative imprenditoriali e professionali. Resta comunque una tipica attività di quelle industrie che prediligono i contratti a progetto, le partnership, insomma un'idea comune sviluppata da una team production. [Besana, 2008] Probabilmente un'altra ipotesi che avallerebbe la suddetta tesi riguarda il passaggio da:

Infrastrutture connettività   contenuti   creatività

Questo schema coincide con il passaggio dalle attività prettamente improntate sulla costruzione fisica di beni, da produttore a consumatore alla produzione di beni "immateriali". Infatti per un certo periodo, con il boom del information technology (IT) tutti disponevano di un pc sulla propria scrivania. Ma questa "infrastruttura" in sé per sé era abbastanza; la fase successiva fu caratterizzata dalla connettività, ovvero la possibilità di creare una rete tra tutte queste infrastrutture. Questa fase fa riferimento in particolare all'evoluzione delle tecnologie da IT's a ICT's, aggiungendo tutte le caratteristiche relative alla comunicazione e all'informazione. A questo punto è apparso chiaro che la connettività aveva scatenato quella che sembrava una

quasi infinita opportunità per i contenuti. E 'stato qui al terzo livello di sviluppo che la creatività è diventata un bene di mercato. Contenuto e creatività sono stati la migliore scommessa a lungo termine. Fu evidente che l'informazione non era più un driver delle mere attività economiche. La gente dimostrava di essere interessata alle idee e alle conoscenze piuttosto che delle informazioni in quanto tali. Per cui i costi d'entrata non risultavano neanche proibitivi, chiunque, singoli individui, regioni e paesi, potevano entrare in questo gioco [Du Gay, 1997].

#### *1.4.4. CARATTERISTICHE DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA DEI PRODOTTI CREATIVI*

Caves è uno dei primi teorici della definizione del settore creativo, come economista si prefigge l'obiettivo scientifico di sondare tanto le caratteristiche relative all'offerta quanto quelle relative alla domanda. Per cui, secondo gli studi di Caves, le creative suppliers sono caratterizzate da:

1. scarsa attendibilità del pre-testing dei gusti dei consumatori e della a-prioristica ricerca di un determinato livello di qualità. Anche se non sempre è possibile assicurare un livello qualitativo che trovi soddisfazione presso tutti i potenziali consumatori e di conseguenza la certificazione della qualità non può essere assicurata da procedure standard. Si tratta perciò, di experience goods ai quali si abbinano strategie tanto di highing quanto di damaging quality<sup>11</sup>.
2. I professionisti della creatività sono particolarmente attenti ai contenuti ed ai supporti, al design del loro prodotto. Il prodotto creativo viene spesso sottopagato rispetto alla qualità tecnologica ed all'originalità che può rivelare per la dote della neghentropia. Certo è,

---

<sup>11</sup> Dalla versione completa di un'opera per il pubblico melomane alla versione ridotta per il pubblico scolastico. Dal telefono multifunzionale al telefono simplified, che sviluppa limitate funzioni gradite ad un'utenza, ad esempio, di grandi anziani.

che bisogna scappare dall'idea che concepisce i prodotti creativi come la somma di skills diversi, questo perché la funzione della produzione è moltiplicativa... *“non si procede solo per soli addendi creativi!”* [Besana, 2010]

3. Anche richiamando la dote tanto dell'highing quanto del damaging quality, i prodotti creativi possono essere differenziati sia orizzontalmente che verticalmente per una varietà infinita. Ciò può determinare forti implicazioni competitive nei c.d. aftermarket. Chi si occupa del prodotto principale acquisisce leadership competitiva anche nelle fasi produttive dei prodotti accessori o successivi<sup>12</sup>. Questa costituisce una delle grandi leve dei prodotti dell'industria creativa, volta al raggiungimento di un vantaggio competitivo.
4. Il timing dell'offerta può determinare vantaggi e svantaggi competitivi. La selezione delle componenti creative dipende dal range della qualità e dalla disponibilità temporale di tale range.
5. I prodotti creativi durevoli determinano diritti di rendite durevoli. La perfetta definizione del copyright determina la possibilità di concedere licenze, incassare royalties, ecc... cogliere una serie di opportunità

---

<sup>12</sup> Kimon Keramidas della City University di New York ha recentemente presentato – alla Social Theory, Politics and the Arts Conference tenutasi dal 16 al 18 ottobre 2008 presso l'Università di Baltimora, Schaefer Center for Public Policy- un'interessante analisi sulla varietà della produzione Disney, con esaustiva documentazione dei risultati, in termini di fatturato Disney, derivanti dalla moltiplicazione dei generi e dei prodotti. In particolare, ha descritto come la trasformazione di talune pellicole- cartoni animati in musical abbia determinato strabilianti risultati, non esclusi i ricavi da attività ausiliarie come il merchandising o i parchi a tema... *the film “Beauty and the Beast” grossed 350\$ millions. Tour and licensing succeeded especially in theme park and merchandising. In the end, 11,9\$ millions were invested in the show (musical). Disney Group bought the New Amsterdam Theatre in New York in order to house their own productions, revitalizing such an important and recognized cultural space... Disney Stores were built next to the theatre and the economic added value of the area was increasing... 5464 performances of the musical meant 450\$ millions revenue. The global production grossed 1,4 \$ billion!...*



redditali che possono essere particolarmente importanti per l'economia di talune imprese creative (no profit).

La domanda dei prodotti creativi è strettamente legata a processi di maturazione (critica) ovvero del *rational addiction*.

1. Attraverso il consumo attuale di prodotti creativi, le aspettative di qualità o innovazione, senza escludere il *damaging quality*, condizionano il consumo futuro perché i consumatori di prodotti creativi sono di *educated tastes*.
2. L'informazione non è, tuttavia, sempre perfetta. L'ignoranza- talune volte il consumatore non possiede sufficienti skills per valutare l'offerta- determina fenomeni di opportunismo, soprattutto tra i produttori.
3. Nelle creative industries è tradizionale il ruolo di critici e certificatori della qualità, esperti indipendenti che dovrebbero limitare il suddetto opportunismo.
4. L'istituzione di premi o riconoscimenti, l'adozione di Ranking System permette di selezionare, agli occhi della domanda la qualità delle produzioni creative.<sup>13</sup>
5. La domanda è mutevole e particolarmente soggetta a effetti moda e snob. Opportune strategie di marketing sono necessarie per sviluppare la Brand Loyalty.

---

<sup>13</sup> Il ranking o rating delle imprese creative diventa sempre più necessario in un'economia che, rispetto al passato, invia segnali critici sulle dimensioni della filantropia internazionale [Besana, 2009]. Se le iniziative finanziabili crescono a dismisura- cioè se ogni weekend ci si confronta con l'ennesima campagna di raccolta fondi tramite sms o simil mercatini- il donatore diventa sempre più circospetto e cerca di selezionare tra le molteplici iniziative le cui campagne di comunicazione lo bombardano.

## **LO SVILUPPO DELLA DIMENSIONE CREATIVA: L'ECONOMIA DELL'ESPERIENZA**

### *2.1. INTRODUZIONE*

Il contenuto simbolico ed esperienziale dei prodotti è sicuramente un elemento cruciale per il valore e la competitività degli stessi; cioè, ciò che permette di aumentare il valore del prodotto ed accrescere la competitività, è un alto contenuto simbolico ed esperienziale. Questa esigenza di puntare su contenuti simbolico esperienziali nasce dall'evidenza che la concorrenza non si può più giocare unicamente sui prezzi e sui costi di produzione, ma va sempre più concentrata sulla qualità dei prodotti e sulla loro concezione [Santagata, 1999]. Per cui in questo nuovo contesto la risorsa design, ma più in generale tutti quei prodotti che fanno largo uso di creatività, trovano ampio spazio. Per questa ragione, il concetto di esperienza ha cominciato a farsi prepotentemente largo nel campo del marketing, diventando così uno dei codici chiave della materia.

### *2.2. ECONOMIA DELLE ESPERIENZE*

L'economia delle esperienze è considerata un fenomeno rilevante nelle nostre società definite post-industriali o post- moderne; la nozione stessa d'esperienza sta influenzando le teorie manageriali ed è considerata un

elemento centrale per l'approccio ai mercati di consumo. Inizialmente, i vari studi hanno privilegiato le dimensioni psico-sensoriali (specificatamente la creazione di stimoli e sensazioni) nella comprensione della risposta affettiva del consumatore. Il massimo teorico di questa tendenza risulta essere Bernd Schmitt, che ha elaborato un proprio approccio volto alla definizione dei diversi tipi d'esperienza che un consumatore può vivere, e che influenzano la percezione circa un determinato prodotto e la conseguente decisione d'acquisto. In questo caso, la sua ricerca si è concentrata principalmente sulle emozioni, quale aspetto centrale del vissuto personale e soggettivo dell'esperienza del consumatore e sulle possibili determinanti delle stesse, ovvero gli stimoli rappresentati dai prodotti e dai servizi resi disponibili dal sistema di consumo. Queste ricerche hanno trovato un'applicazione pratica nell'ambito distributivo, prendendo in considerazione in particolare l'esperienza sensoriale fondata sullo stimolo dei cinque sensi accompagnata da una teatralizzazione dello spazio di vendita. Oggi però, si sta diffondendo la tesi introdotta da Pine J. e Gilmore J. H. circa lo sviluppo di "un'economia delle esperienze". Essi affermano che le esperienze siano una nuova proposta economica che si differenziano dai servizi, almeno tanto quanto i servizi si differenziano dai beni; e in riferimento a questi sono stati individuati diversi ambiti in cui il consumatore può essere coinvolto. Certo è che l'esperienza associata alla soddisfazione di un bisogno non è in sé per sé una novità assoluta: l'approccio nuovo e rivoluzionario sta nell'averla considerata nella sua dimensione economica e identificativa con un prezzo.

### *2.3. IL CONCETTO DI ESPERIENZA: UN APPROCCIO MULTI DISCIPLINARE*

La parola "esperienza" sembra essere diventata un contenitore utilizzato troppo spesso per designare qualunque situazione vissuta nel quotidiano da un individuo. Ogni ambito scientifico ne ha definito una propria concezione che si va ad aggiungere ad un panorama articolato ma anche disordinato

[Forlani, 2005]. A fronte di queste considerazioni, sembra tuttavia riscontrabile un insieme di significati relativamente distinti per diversi ambiti di studio [Carù e Cova, 2003]:

- **Per le scienze sperimentali**, il concetto di esperienza richiama quello di esperimento, ovvero la riproduzione di un fenomeno con mezzi opportuni di ricerca, fondata su dati e fatti obiettivi e generalizzanti, allo scopo di indagare le relazioni di dipendenza tra cause ed effetti;
- **Per la filosofia**, un'esperienza è una prova personale che, in generale, trasforma l'individuo. Il "fare un'esperienza" porta in generale ad accumulare "esperienza" e dunque conoscenza, ma una conoscenza singolare (propria di un soggetto) e non universale (esterna al soggetto). Si ha così esperienza quando il vissuto si traduce in conoscenza;
- **Per la sociologia e la psicologia**, un'esperienza è un'attività soggettiva e cognitiva che permette all'individuo di costruire la propria idoneità;
- **Per l'antropologia e l'etnologia**, l'esperienza rinvia alla modalità con cui ogni individuo sperimenta la propria cultura, e al modo in cui si ha consapevolezza degli eventi;

A fronte di queste considerazioni, sembra riscontrabile un insieme di significati relativamente distinti per i diversi ambiti disciplinari e anche passando a considerare l'ambito specifico del comportamento del consumatore e del marketing, non si ritrova unitarietà nella definizione di esperienza.

- **Per la ricerca sul comportamento del consumatore**: un'esperienza è soprattutto un vissuto personale fondato sull'interazione con stimoli che sono i beni o i servizi resi disponibili all'interno del sistema consumo. La ricerca relativa al comportamento del consumatore considera l'esperienza come l'elemento centrale della vita del

consumatore attuale, consumatore che è alla ricerca di significati: *“per il consumatore postmoderno, consumare non è un semplice atto di assorbimento, di distruzione, di utilizzo di qualcosa o l’ultimo anello della catena del processo economico; è un atto di produzione di esperienze e di identità o di immagini di se stessi [...] Per arricchire e rendere affascinante la vita è necessario concedersi esperienze multiple, vissute sia emozionalmente sia razionalmente, e utilizzando tutte le dimensioni dell’essere umano”* [Fabris, 2003]. Le radici di questo consumo, detto esperienziale, vanno ricercate nella crescita dei servizi, per i quali il prodotto acquistato è un’esperienza piuttosto che un oggetto materiale. La caratteristica principale riconosciuta a questa tipologia di consumo è quella di dare spazio alle emozioni [Fabris, 2003]. Si sviluppa, così, un approccio esperienziale allo studio del consumo che riconosce l’importanza di variabili fino ad allora trascurate, come il ruolo delle emozioni nel comportamento, l’importanza dei simboli nel consumo, il bisogno del divertimento e di piacere del consumatore;

- **Per il marketing**, un’esperienza è principalmente una nuova categoria d’offerta che si va ad aggiungere alle precedenti (commodities, beni e servizi) e che è particolarmente adatta ai bisogni del consumatore postmoderno. Per il marketing una buona esperienza consente al consumatore di mettere in gioco tutti i suoi sensi [Schmitt, 1999], appoggiandosi su tre dimensioni: attività, supporto fisico, interazione sociale. Questo tipo di esperienza produce emozioni e anche trasformazioni dell’individuo [Carù e Cova, 2003]. In questi termini, l’esperienza può essere definita come una situazione prodotta da uno stimolo esterno che un individuo vive in modo del tutto personale, risultando coinvolto in maniera significativa sul piano sensoriale,

emotivo, cognitivo, relazionale e valoriale, coinvolgendo perciò tutto il suo essere così da creare in lui un vissuto forte che, se positivo, può avere un valore rilevante.

#### 2.4. PANORAMICA SUI CONTRIBUTI DEL MARKETING ESPERIENZIALE

*“Le esperienze sono la quarta forma di offerta economica, distinta dai servizi come i servizi sono distinti dai prodotti e i prodotti lo sono dalle commodity.*

*Quando una persona acquista un servizio, acquista un insieme di attività intangibili fatte per contorno. Ma quando acquista una esperienza, essa paga per spendere il suo tempo nel fruire di una serie di eventi memorabili che l'azienda organizza, come in uno spettacolo teatrale, per impegnarlo in modo diretto.”*

[PINE, B. J. GILMORE, J. H. *The Experience Economy- work is theatre and every business a Stage*]

La complessità e la varietà degli approcci al concetto di esperienza rilevabile tra le diverse discipline considerate nel precedente paragrafo, si ripropone a livello micro nell'ambito degli studi di marketing. Pur riconoscendo la difficoltà di definire chiaramente una linea di demarcazione tra i contenuti considerati, è utile introdurre la distinzione tra due grandi filoni, quello dell'economia delle esperienze e quello del marketing esperienziale. L'economia delle esperienze viene teorizzata da James Gilmore e Joseph Pine verso la fine degli anni Novanta sulla base di un complesso di rilevazioni relative ai consumi di prodotti culturali e creativi in ambito americano. I due autori pervengono alla definizione delle esperienze come oggetto di una nuova forma di offerta economica, che possa segnare la transizione dalle prestazioni di servizi. Questo orientamento, tende a considerare l'esperienza come un'offerta *tout court* per la quale il

consumatore dovrebbe essere invitato a pagare, indipendentemente dalla sua spesa per prodotti e servizi eventualmente compresi nella transazione complessivamente considerata.

Questo nuovo modello di consumatore implica un cambiamento negli schemi d'analisi di riferimento per rileggere i bisogni e le aspettative della domanda, con ripercussioni e cambiamenti per le imprese che vogliono ottenere come obiettivo primario la soddisfazione del proprio cliente, accrescendo il valore dell'offerta verso più alti livelli qualitativi e di fiducia. Infatti il consumatore moderno con il passare del tempo ricerca continuamente e con un ritmo sempre più crescente nuove vie per la propria soddisfazione personale, ridefinendo i propri bisogni e trasformando le semplici e ben definite aspettative passate, in aspettative più complesse e ricche. Al contrario, in passato i consumatori chiedevano beni, cioè manufatti tangibili standardizzabili e immagazzinabili, questo comportava per le imprese offerenti una bassa personalizzazione del prodotto, un coinvolgimento passivo del cliente e anche una scarsa rilevanza di fattori quali il personale di vendita e il luogo di produzione, con la diretta conseguenza di ottenere un basso valore per il cliente, che poteva rivolgersi indistintamente ad un produttore o ad un diretto concorrente. Poi con il passare degli anni si è assistito alla diffusione dei servizi, cioè attività intangibili prestate ad un particolare cliente. I bisogni e le aspettative dei clienti iniziarono così, a cambiare notevolmente. Infatti da allora viene richiesto sempre più il coinvolgimento di questi nello scambio economico.

#### 2.4.1. *Modello per stadi evolutivi della domanda di mercato.*

La proposta della “Experience Economy” parte dalla visione centrata sugli aspetti dell’offerta<sup>14</sup> (che ha trovato trattazione in numerosi studi), usandone tutti gli elementi essenziali, e sviluppando il lato della domanda della Nuova Economia. In particolare il cuore della visione proposta da Pine e Gilmore è il *“modello per stadi evolutivi della domanda di mercato”* (o altrimenti chiamato modello della progressione del valore economico) [Pine e Gilmore, 1999]. Secondo questo modello, la domanda di prodotti e servizi di un certo tipo tende ad essere saturata da un offerta inevitabilmente sempre più ampia e a costi decrescenti (massificazione), ma contemporaneamente si viene a formare una nuova domanda di tipo superiore: “l’esperienza”. Questa nuova proposta economica rappresenta una ulteriore e superiore forma di valore economico.

---

<sup>14</sup> La Nuova Economia vista dall’offerta, viene definita come il complesso di cambiamenti provocati nelle aziende di produzione e di distribuzione dalla contemporaneità della competizione globale e di sempre più tecnologie dell’informazione, oltre al passaggio da una situazione di scarsità di risorse, ad una situazione di sovrabbondanza di risorse complessive. Le principali conseguenze che emergono sul lato dell’offerta sono tre:

- la continua disarticolazione e ricomposizione della organizzazione dell’offerta in funzione di un sostanziale abbattimento dei costi delle transazioni e di un allargamento su scala globale della disponibilità di beni e servizi ad ogni livello della catena del valore;
- l’arricchimento crescente dell’offerta di beni e servizi nei contenuti di informazione, tale da modificare in modo sostanziale la “value-proposition” possibile;
- l’arricchimento della relazione tra cliente e fornitore in termini bilaterali.



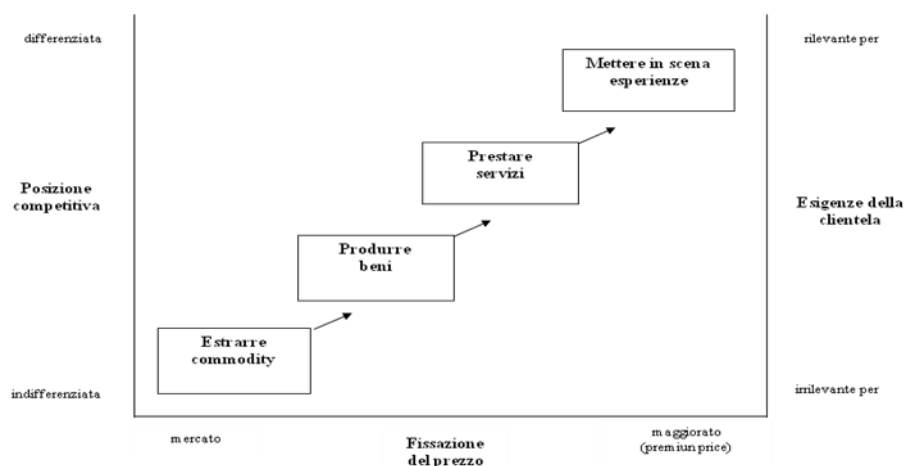


Fig 5. -La progressione del valore economico- [ fonte Pine, Gilmore, 1999]

In questo nuovo contesto il valore per il cliente viene creato dall'impresa offrendo esperienze, piuttosto che beni e servizi, quasi alla stregua di questi, l'esperienza costituisce una nuova tipologia di "prodotto" richiesto dai consumatori, rappresentando cioè la quarta forma di offerta economica. Nello specifico, le esperienze rappresentano proposte economiche che si differenziano profondamente dai servizi, almeno tanto quanto i servizi si differenziano dai beni, pur costituendo prodotti che, come i beni ed i servizi, possono essere proposti al cliente isolatamente o combinate con altri output (beni, servizi) sotto forma di pacchetti. Quando una persona acquista una esperienza, essa paga per spendere il suo tempo nel fruire di una serie di eventi memorabili che l'azienda organizza<sup>15</sup> – come in uno spettacolo teatrale

<sup>15</sup> Si può parlare di ciclo per mettere in scena esperienze. Il primo passo è quello di tematizzare l'esperienza, ovvero inventare un tema ben definito. Un tema che non sia stato ben concepito non dà ai clienti nulla intorno a cui possano organizzare le proprie impressioni e l'esperienza non produce alcun ricordo duraturo. Bisogna tener conto che il dare un tema ad un'esperienza, significa sceneggiare una storia, un filo conduttore che, senza la partecipazione degli ospiti sembrerebbe incompleta. La chiave per una felice tematizzazione dell'esperienza si trova in realtà nello stabilire ciò che in effetti si rivelerà affascinante e coinvolgente. Il secondo passo consiste nell'armonizzare le impressioni con indizi positivi, in modo da suscitare impressioni indelebili, introducendo elementi che insieme affermino la natura dell'esperienza voluta per l'ospite. Ciascun elemento deve sostenere il tema, e

– per impegnarlo in modo diretto. L’impresa - chiamata regista di esperienze – non offre più soltanto beni o servizi, ma l’esperienza che ne deriva, ricca di sensazioni, creata nel cliente. Le proposte economiche di un tempo restano distanti, all’esterno dell’acquirente, mentre quando si parla di esperienze, nel senso attribuito da Pine e Gilmore, si fa riferimento al processo secondo cui ogni esperienza ha luogo “*all’interno dell’individuo che viene coinvolto a livello emotivo, fisico, intellettuale o anche spirituale*” e deriva “*dall’interazione tra l’evento inscenato e la precedente condizione mentale ed esistenziale dell’individuo*”<sup>16</sup> [Pine e Gilmore, 1999]. Da questo emerge il carattere personale derivante dal vivere un’esperienza, cioè si evince che due persone non possono avere la stessa esperienza.

#### 2.4.2. *Approccio Design- based goods e Cultural lock- in*

Per comprendere la novità dell’apporto esperienziale ai prodotti, si può affrontare l’argomento partendo dalla definizione di Santagata di *design-based goods*. Nonostante i prodotti design non siano gli unici catalizzatori di esperienze, il contributo dell’autore aiuta a comprendere quali siano gli elementi su cui un prodotto design, un concerto di musica o un soggiorno turistico, fanno leva. I *design- based good* si distinguono dai prodotti artigianali, fatti a mano, sia per l’impiego di apparecchi meccanici, sia per la serialità della produzione che per l’impiego sistematico delle macchine. Si

---

nessuno dovrebbe essere incompatibile con esso. Come terzo passo vi è la necessità di eliminare gli indizi negativi, cioè eliminare dall’esperienza qualsiasi cosa che impoverisca, contraddica o distolga l’attenzione del tema. Inoltre un’esperienza può anche essere rovinata da troppi indizi, soprattutto quando sono messi insieme in maniera casuale. Dopo aver messo in scena l’esperienza diventa fondamentale associare oggetti di ricordo, in modo da estendere l’esperienza stessa. Infine bisogna coinvolgere i cinque sensi, in modo da accompagnare e intensificare il tema. Quanto più efficacemente un’esperienza coinvolge i sensi, tanto più sarà memorabile

<sup>16</sup> La soddisfazione del cliente deriverà dalle modifiche che sono intervenute nel suo stato mentale, cioè se ha subito emozioni positive

distinguono anche dai prodotti meramente utilitari, in quanto possono essere degli oggetti “inutili”, un mero ornamento [Dorfles, 1972]. La duplice connotazione sottolineata da Dorfles, crea una categoria di prodotti non necessariamente “utili” ma raggruppati solo per le modalità di produzione. La categoria di prodotti che risponde a questi due attributi, viene appunto, denominata *design- based goods*. I *design- based good* devono rispondere ad almeno tre requisiti minimi:

1. Sono un prodotto industriale di serie (a riproduzione multipla) ad alto contenuto intellettuale- tale contenuto è incorporato nella sua forma estetica e nella tecnologica dei suoi materiali indipendentemente dai successivi interventi manuali. I prodotti *design- based goods* sono un serbatoio di valore intellettuale, che si ritrova sia nel disegno che nella forma, sia nelle eventuali innovazioni incorporate nella disposizione funzionale dell’oggetto [Santagata, 1999]. Come a dire che la quota relativa del fattore intellettuale rispetto ad altri fattori produttivi è dominante e crescente. Inoltre il diritto della proprietà intellettuale, tuttavia, non è un diritto naturale la sua istituzione è una scelta etica e politico- istituzionale. Da ciò derivano due conseguenze particolarmente significative: la prima che nei casi in cui fosse molto costoso escludere terzi dal possesso di un bene non rivale i diritti di proprietà potrebbero, in teoria, non essere riconosciuti. Se non fossero riconosciuti non c’è diritto all’*usus*, al *fructus* e all’*abusus*, [Santagata, 1998] in sostanza non esisterebbe un mercato di *property rights*. Per cui lo Stato potrebbe assegnare a certi beni il valore di beni comuni, e libero accesso accettando la loro natura di *public goods* difficilmente appropriabili privatamente. Questa sembrerebbe essere la condizione di tutti i beni il cui contenuto informativo, il loro essere segno o messaggio, come *design- based good* è assolutamente dominante.

Tuttavia, e questa è la seconda conseguenza, per alcuni tipi di bene, come i beni d'arte, i beni di informazione e i *design-based goods*, il valore intellettuale è incorporato ad un supporto materiale o medium, ad esempio un foglio di carta, un disco, che può essere oggetto di scambio di mercato. Come a dire che la lampada Metamorfosi di Artemide, pur essendo inserita nella linea di prodotti Human Light, generando esternalità positive in termini di benessere ed esperienza, gode della tutela della proprietà intellettuale, poiché il *content* non coincide con il *support*. Con il primo si coglie l'insieme dei significati che animano la proposta culturale (core del prodotto); con il secondo la forma (materiale e/o immateriale) che permette di esprimerli e comunicarli [Tamma, 2010]

2. Il suo significato non si limita ai requisiti funzionali, ma li supera sia nell'intenzione del suo creatore, che nell'intenzione di chi li guarda e li usa, fino ad assumere un valore simbolico (sociale e relazionale, rituale e ideologico). I *design-based goods*, sono veicoli di comunicazione e portatori di un sistema di segni e significati, sono apparecchi pratici dotati di contenuto simbolico e allo stesso tempo opere artistiche dotate di valore funzionale. L'*intentio* del creatore ne sottolinea la funzionalità attraverso la scelta della tecnologia e dell'ergonomia delle misure, ne valorizza, infine il contenuto estetico, mentre l'*intentio* di chi guarda, del consumatore, coglie il valore simbolico e rafforza il senso di credenza comune nell'oggetto. Questo contenuto simbolico sarà alla base del *cultural lock-in*.
3. La sua creazione intellettuale non asseconda il ritmo cumulativo e incrementale della conoscenza scientifica, ma piuttosto ricerca una rottura con la tradizione innovando per opposizione, differenza e accumulazione di senso.

Dalla definizione di Santagata si raccoglie come spunto interessante, che i prodotti *design-based*, vivono e godono della dimensione esperienziale, nominata ed approfondita da Pine e Gilmore; esperienza che prende forma dal punto di vista del consumatore che non coincide con quello del creatore.

Il fenomeno del *lock-in* culturale o *lock-in of symbolic use* è, tipico dei *design-based goods*. La sua fenomenologia si manifesta in forme e contenuti diversi, ma con analogie rispetto alla concorrenza tra tecnologie. Si immagini una storia di ordinaria competizione fra prodotti, due lampade da tavolo, una delle quali è apprezzata per il suo design. Il consumatore dovrà operare una scelta e, siccome non ci riempiamo le case di lampade da tavolo ma ne comperiamo solo una, è normale che il consumatore desideri, a parità funzionale, quella più bella e quella più simbolica, indipendentemente dalle differenze di prezzo e di qualità. Per cui, si potrebbe affermare che, la conquista di sempre nuove quote di mercato si rafforza e si autoalimenta, sia attraverso un fenomeno di imitazione, sia per il consolidarsi di una convenzione culturale che trasforma quel prodotto in un simbolo. Per cui quando il *design-based goods* ha occupato una nicchia di mercato, è estremamente difficile che il prodotto concorrente trovi spazio o, meglio, è complesso riposizionare il prodotto. Questo perché nei moderni sistemi economici il valore simbolico è apprezzato come segno di distinzione ed il *lock-in* culturale è alimentato da situazioni relazionali e dalle preferenze estetiche di consumatori amanti della qualità. Ernesto Gismondi, racconta che la sua filosofia non è quella di acquisire marchi, ma bensì una cultura, una capacità di fare. *“Ecco, quello che stiamo ancora oggi diffondendo è il messaggio che mentre gli altri vendono solo luce, noi vendiamo anche esperienze”* [Gismondi, E. 2003]. Su questa scia, Artemide ha sviluppato tra le sue linee di prodotti *“Human Lights”*; il cardine dell’innovazione giace nel modo di pensare gli apparecchi di illuminazione in funzione dell’uomo e del

suo benessere. I prodotti proposti da Artemide non vogliono essere solo oggetti di raffinato design e dalle perfette performance tecniche, ma oggetti che nascono dall'esperienza degli uomini per i bisogni degli uomini<sup>17</sup>. L'esempio di Artemide porta alla ribalta l'idea che le esperienze possano essere concepite come una nuova modalità per produrre valore, come offerta economica "a sé stante", diversa dai servizi, quasi in comune accordo con le ipotesi di Pine e Gilmore. Infatti gli autori sottolineano che nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto, mentre nel comprare un'esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili, messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale.

Per cui, nel campo dell'economia delle esperienze, sta sempre più prendendo piede la suddivisione proposta da Pine e Gilmore che distinguono beni, servizi, prodotti ed esperienze nel seguente modo:

- Commodity: materiali fungibili estratti dal mondo naturale;
- Beni: manufatti tangibili standardizzati e immagazzinabili;
- Servizi: attività intangibili prestate a un determinato cliente;
- Esperienze: eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale;

---

<sup>17</sup> Carlotta de Bevilacqua, promotrice del progetto lo descrive così: "L'idea guida è stata quella di partire dai bisogni delle persone in termini di luce, chiedendosi in primis come rispondere alle esigenze degli individui nei diversi spazi e momenti della vita. Con *The Human Light* Artemide non intende semplicemente illuminare lo spazio, bensì le diverse attività e i bisogni dell'uomo all'interno di uno spazio. L'obiettivo è semplice e straordinariamente complesso: rendere la luce un elemento capace di migliorare la qualità della vita." <http://www.artemide.com/?page=Company:Human>

| <b>Offerta economica</b> | <b>Commodity</b> | <b>Beni</b>    | <b>Servizi</b> | <b>Esperienze</b>     |
|--------------------------|------------------|----------------|----------------|-----------------------|
| Economia                 | agricola         | industriale    | dei servizi    | delle esperienze      |
| Funzione economica       | estrarre         | fabbricare     | erogare        | mettere in scena      |
| Natura dell'offerta      | fungibile        | tangibile      | intangibile    | memorabile            |
| Attributo chiave         | naturale         | standardizzato | personalizzato | personale             |
| Venditore                | commerciante     | produttore     | prestatore     | regista di esperienze |
| Acquirente               | mercato          | utilizzatore   | cliente        | ospite                |

Fonte: Pine II – Gilmore (2000, pag 7).

Certo che è, che rispetto alle performance di Artemide non bisogna cadere nell'illusione che allora tutto può essere "esperienziale" o "esperienzializzabile"<sup>18</sup>. Le esperienze edoniste possono derivare da settori molto diversi: le opere d'arte, il cinema, la letteratura, lo sport, la gastronomia, sono in grado di stimolare intensamente il consumatore; si tratta di settori i cui beni evocano fantasie complesse e soddisfano bisogni emotivi profondi e che, in ragione di queste caratteristiche, sono apprezzati per le esperienze che generano e non come mezzo per raggiungere altri fini. Però la tradizionale visione del consumo continua ad essere basata sul fatto che i beni sono valutati dai consumatori sulla base delle caratteristiche tangibili e delle performance tecniche, mentre risulta inappropriata per i beni il cui acquisto e consumo sono guidati da desideri legati alla fantasia, all'emozione e ai valori e perciò non riconducibili a parametri tecnico-funzionali.

---

<sup>18</sup> Definizione di Fulvio Fortezza nelle lezioni dal tema "Economia delle esperienze e marketing" tenute il 25/3/2009 presso l'università di Urbino

### 2.4.3. Il ruolo del consumatore nella crescita economica dell'esperienza

Pine e Gilmore hanno il merito di focalizzare l'attenzione sul prodotto-esperienza, perché, come viene mostrato dal grafico sulla "progressione del valore economico" *"each successive offering greatly increases in value because the buyer finds each more relevant to what he truly wants"* [Pine e Gilmore, 1999]. Secondo Pine e Gilmore, oltre a "produrre esperienze" è possibile usarle anche per incrementare il valore dei beni e dei servizi attraverso la stimolazione ed il coinvolgimento sensoriale dei consumatori, creando scarsità del bene, cioè, rendendo rari, agli occhi del consumatore, i prodotti di successo (ad es. edizioni limitate dei prodotti). Il marketing ha anche sviluppato tutta una serie di strategie volte a inscenare veri e propri eventi tematizzati sul prodotto/brand, in cui i consumatori possano essere protagonisti o co-protagonisti, puntando molto sulla spettacolarizzazione, ricorrendo a meccanismi di interazione/networking con cliente-impresa-partner (es. comunità virtuali)<sup>19</sup>. Certamente il rischio dell'approccio esperienziale è la banalizzazione, la mercificazione e omologazione delle esperienze. Infatti, la diffusa spettacolarizzazione delle offerte volte a fornire ai consumatori esperienze, emozioni, ricordi, sogni ed altre modalità di intrattenimento può essere banalizzata e mercificata, generando fenomeni di assuefazione (se non risentimento) alle varie forme di esperienza. Spesso inoltre le varie forme di spettacolarizzazione rischiano di omologare le

---

<sup>19</sup> Su questa scia si inseriscono le esperienze di co-creazione/produzione. Un esempio è dato da *"Produzioni dal basso"* Produzioni dal basso è una piattaforma internet indipendente, orizzontale e gratuita. Lo scopo di questa piattaforma è quello di offrire uno spazio a tutti coloro che vogliono proporre il proprio progetto attraverso il sistema delle produzioni dal basso. Per *sistema delle produzioni dal basso* si intende il metodo di raccolta fondi e finanziamenti attraverso una sottoscrizione popolare per la realizzazione di un progetto. In questo modo chi propone un progetto può quindi farsi una idea dell'interesse potenziale che può attirare la sua proposta e può coprire le spese per la produzione. <http://www.produzionidalbasso.com/>



performance armonizzandole tutte sugli stessi standard, piuttosto che valorizzare le risorse materiali e immateriali, su cui andrebbe progettata l'offerta. Il consumatore per questa ragione deve essere considerato, non un attore passivo, ma attivo. Per questa ragione la partecipazione all'esperienza si distingue in:

- Partecipazione passiva: i clienti non agiscono e non influiscono in modo diretto sulle performance (es. ascolto di un concerto di musica classica);
- Partecipazione attiva: i clienti agiscono direttamente sulle performance o sull'evento che produce l'esperienza (es. praticare uno sport, fruire di una esposizione d'arte); [Cerquetti, 2007]

La modalità con cui il consumatore si coinvolge con l'evento o la performance, viene esplicitata da Pine e Gilmore attraverso due variabili: l'assorbimento, ovvero l'esperienza penetra, nella persona attraverso la mente (es. ascolto di una lezione teorica); o tramite immersione: la persona "entra dentro" l'esperienza prendendo parte ad essa (es. visione di un film al cinema). Dall'intersezione di queste due differenti dimensioni derivano quattro ambiti di un'esperienza: intrattenimento, educazione, evasione e esperienza estetica.

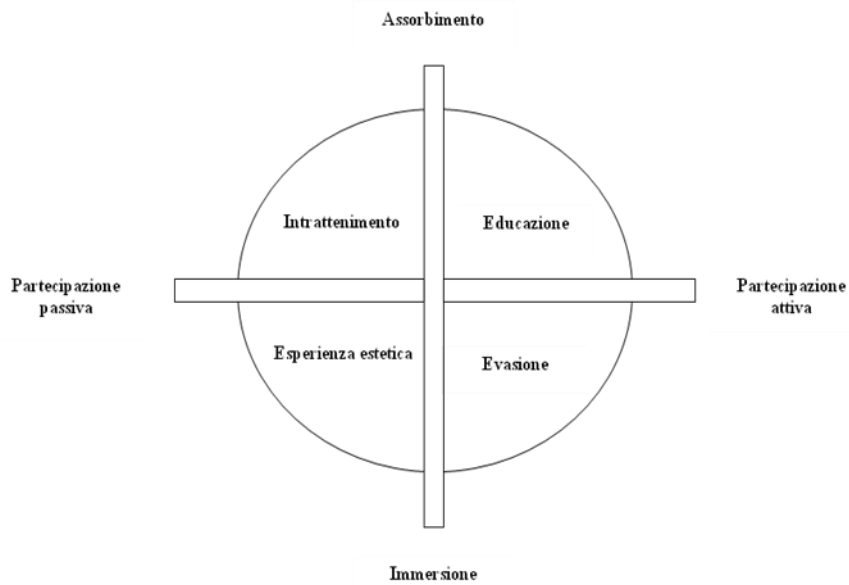


Fig.6 - Coinvolgimento del cliente- [fonte: Pine, Gilmore, 1999]

- Intrattenimento: quando le persone assorbono passivamente le esperienze attraverso i sensi, basti a pensare all’industria dell’entertainment;
- Educazione: quando le persone assorbono gli eventi, ma attraverso la loro partecipazione attiva (es. esercizio intellettuale e/o fisico);
- Esperienza estetica: quando le persone si immergono in un ambiente o evento con un’influenza minima (es. esperienza di un parco naturale e/o tematico);
- Evasione: quando le persone si immergono profondamente ed hanno un comportamento attivo (attività fisiche svolte durante una vacanza);

## 2.5. *RAPPORTO MASSIFICAZIONE- PERSONALIZZAZIONE AD ALTO CONTENUTO ESPERIENZIALE*

Abbiamo visto che il problema principale non è l'accesso alle risorse ma l'esperienza che il consumatore fa, e i significati simbolici che il prodotto si fa carico. Il punto è che si è sempre associato l'alto contenuto esperienziale con l'esclusività: infatti per definizione le esperienze sono personali, uniche. In realtà la trasformazione complessiva dello scenario economico a livello internazionale impone un rapido aggiornamento delle tradizionali logiche competitive. La prima fra tutte è il nuovo ruolo assunto dal design all'interno dei 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 di lusso per diventare protagonista anche nei mercati di massa [Micelli, 2005]. 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 esperienziale. A questo proposito Pine e Gilmore parlano di "personalizzazione di massa". La personalizzazione di massa significa servire i clienti in modo efficace e unico combinando gli imperativi paralleli di costo ridotto e di personalizzazione. L'operazione di personalizzazione risponde alla domanda di produrre in risposta ai desideri di un cliente particolare, di conseguenza questa operazione di "personalizzazione di massa" rende modulabili il consumo di beni e servizi<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> I consumi modulabili sono un effetto dinamico del consumo di beni artistici e culturali, significa che le abitudini sono in grado di modificare le quantità consumate di beni a parità di prezzo. In questo caso il consumo è una variabile continua [Candela, Scorcu, 2004]

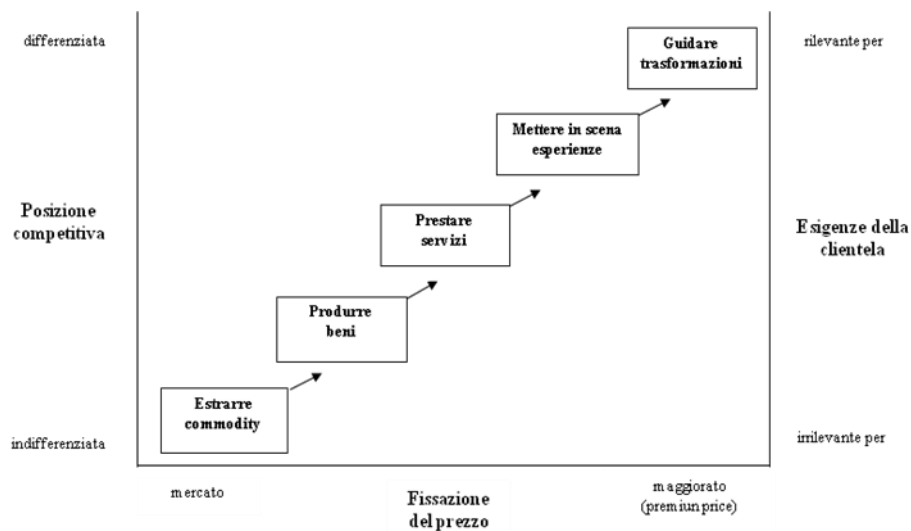


Fig.7 -Completamento della progressione del valore economico-[fonte: Pine, Gilmore 1999]

Questa personalizzazione di massa implica un cambiamento nello schema precedentemente esposto. Non basta più mettere in scena le esperienze, sia per la varietà che per la complessità. Per questa ragione Pine e Gilmore introducono un ulteriore step: le trasformazioni. Le trasformazioni sono cambiamenti individuali ed efficaci prodotti sull'individuo. La ragione dell'efficacia è dovuta dal fatto che gli acquirenti delle trasformazioni desiderano essere guidati verso uno specifico obiettivo o scopo, e le trasformazioni a loro volta devono generare l'effetto a cui si mira. Affinché questa la trasformazione avvenga, ovvero riesca a cambiare/modificare i gusti del consumatore deve essere mantenuta nel tempo. Tutti coloro che generano le trasformazioni devono stabilire esattamente la serie di esperienze necessarie a guidare gli aspiranti ai loro obiettivi. Generalmente coloro che offrono le trasformazioni possono solamente determinare la situazione adatta in cui si può verificare il cambiamento. Tutti coloro che generano le trasformazioni devono stabilire esattamente la serie di esperienze necessarie a guidare gli aspiranti ai loro obiettivi.

## STRUMENTI E CONCETTI PER LO STUDIO DEL DESIGN

### 3.1. EVOLUZIONE STORICA DEL DESIGN

#### 3.1.1. IL DESIGN NELLA TRADIZIONE: TRA RICERCA DEL BELLO E UTILITÀ

Fin dall'antica Grecia il binomio con il quale si dava forma alla primordiale idea di design era costituito dai concetti di utile e bello. Socrate stesso citava "ciò che è utile è bello". Cennino Cennini scriveva nel suo trattato sulla pittura, "Avere più pratica che disegno"<sup>21</sup>. Gli elementi che se ne ricavano riguardano innanzitutto una connotazione di bello unito alla pratica di utilità. Per cui la "bellezza" stava nell'avere pratica. Morris stesso si preoccupava di rendere bello un manufatto industriale (sacralizzando ogni pezzo come se fosse un'opera d'arte). Nel Rinascimento i concetti di "utile" e "bello" presero forma in veri e propri mestieri: l'artista e l'artigiano. Queste due attività erano considerate delle pratiche riconducibili ad una medesima area semantica, ovvero quella delle *artes mechanicae*. Certo è che il concetto di meccanico portava appresso una connotazione dispregiativa. Infatti, a partire dal Rinascimento si registrò, una netta differenziazione concettuale tra produzione di oggetti artistici e produzione di oggetti di uso comune. Tale differenziazione semantica, che definiva l'arte come attività umana deputata a creare bellezza, fu la spia di una serie di mutamenti avvenuti nella

---

<sup>21</sup> Bologna, F. *Storia del disegno industriale, 1750-1850 l'età della rivoluzione industriale*, Electa, Milano 1989

condizione sociale dell'artista e nel suo rapporto con la committenza<sup>22</sup>. Per cui alla specializzazione estetica dell'artista fa riscontro parallelamente la specializzazione tecnica dell'artigiano, e questa divaricazione fra tecnica artistica e tecnica produttiva si accentuò ulteriormente nel XVIII secolo quando il lavoro artigianale cominciò ad essere rimpiazzato dal lavoro industriale. Infatti "la pratica" a cui si riferiva Cennini diventa con la rivoluzione industriale una vera e propria produzione. È comunque a partire dalla rivoluzione industriale che dobbiamo porre l'inizio dei primi oggetti industrialmente prodotti su disegno appositamente studiato per una produzione in serie<sup>23</sup>. In questi primi oggetti si vede quasi sempre perpetuato l'errato concetto di mascherare le caratteristiche funzionali dell'oggetto mediante sovrapposizioni ornamentali che si rifanno al gusto dominante dell'epoca. In altri termini non si era ancora giunti a concepire il prodotto sfornato dalla macchina come capace di possedere una sua "estetività" derivata dall'incontro con la funzionalità con la forma, senza l'aggiunta di un fattore decorativo ad essa sovrapposto.

In questa situazione in cui, da una parte, l'arte si era ritirata dalla dimensione del quotidiano diventando prerogativa di individui geniali e dall'altra il mondo veniva sempre di più "deturpato" a livello artistico dalla macchina industriale, si fanno strada le riflessioni di alcuni critici e teorici del XIX secolo come John Ruskin (1819-1900), William Morris (1834-1896) e Walter Horatio Pater (1839-1894). Morris direttamente, Ruskin e Pater

---

<sup>22</sup> Williams, R. *Televisione, tecnologia e forma culturale*, De Donato, Bari 1981

<sup>23</sup> Alla base di ogni produzione industriale che possa rientrare nel settore che stiamo esaminando, si parte dal concetto di PRODUZIONE IN SERIE. Questa modalità di produzione riguarda non tanto la modalità di in sé per sé ma al metodo produttivo. "serie significa possibilità di riproduzione, iterazione, d'un determinato modello, che possiede quell'insieme di caratteri ritenuti necessari al suo uso a fine di campionatura o esemplificativi di processi operativi in serie e come impiego combinatorio o compositivo di elementi standardizzati". (G.C. Architettura e industria, Milano 1959)

indirettamente, rappresentano tre figure chiave dello sviluppo della sensibilità estetica moderna e nella formazione di una cultura che verrà denominata del disegno industriale, dando, poi, di fatto impulso ai processi d'integrazione della qualità artistica con prodotti dell'industria. Questa acquisizione teorica costituì lo sfondo entro cui si legittimò l'affermazione dell'*art nouveau*, movimento artistico francese che, in polemica con le correnti classicistiche del secolo XIX, mirava ad allestire un repertorio stilistico innovativo senza alcun riferimento ad epoche precedenti e soprattutto a qualificare esteticamente gli oggetti di uso quotidiano. L'*art nouveau* presuppone un salto qualitativo nei processi di produzione industriale perché il movimento cercava di rimettere in gioco la qualità artigianale del processo produttivo, distrutto dalle pratiche seriali dell'industria. Ma così facendo inseriva nelle leggi della produzione e del mercato la creatività del lavoro individuale, il gusto del consumatore, la memoria artistica degli stili, le loro contaminazioni in chiave moderna. Nasceva così il design moderno. L'apporto di Morris, Ruskin e Pater costituì in un certo senso al contributo teorico di legittimazione di una pratica che si stava già sviluppando dalla rivoluzione industriale. Infatti dobbiamo far coincidere l'inizio del disegno industriale con l'avvento della macchina nella produzione di oggetti progettati dall'uomo<sup>24</sup>.

### 3.1.2. LE ESPOSIZIONI UNIVERSALI

La scissione del binomio design- industria culturale la si ebbe attraverso l'affermazione dell'*art nouveau*. Fu una netta trasformazione dei rapporti di produzione e di divisione del lavoro a dominare la produzione di questi artefatti industrialmente prodotti, nella prima età industriale<sup>25</sup>. A favorire la

---

<sup>25</sup>Bologna, F. *Dalle arti minori all'industrial design – storia di una ideologia*, Editori Laterza, Bari 1972. Infatti nonostante la posizione teorica di Bologna, che vede sin dall'antichità la nascita di alcuni oggetti eseguiti in serie e con il parziale intervento di macchinari primitivi come il

diffusione e la conoscenza dei prodotti design, furono le Esposizioni Universali. Walter Benjamin parlava e si riferiva alle Esposizioni Universali come quei *"luoghi di pellegrinaggio al feticcio merce"*. Resta però interessante vedere come lungo la storia si sia fatto largo il concetto moderno di design industriale, concetto che è nato intorno al tema delle Esposizioni Universali e dell'industria culturale. Infatti quando si parla di industria culturale non si può fare a meno di collegare il termine con il fenomeno delle Esposizioni Universali. Tale fenomeno è stato la vetrina *"in cui furono pubblicizzate le tecnologie e le merci per affermarle nei rapporti di potere della società e della vita quotidiana. Tipici apparati della civiltà industriale e di massa, le esposizioni costituiscono un polo di attrazione nazionale ed internazionale tanto per il sistema produttivo capitalista (imprenditori, fabbrica, lavoratori, mercato), nel promuovere l'innovazione tecnologica, i prodotti e le strategie di comunicazione commerciale, quanto per l'immaginario collettivo, nel divulgare lo spirito delle macchine, la seduzione delle merci e della loro messa in scena, le mitologie moderne del progresso, le forme espressive della cultura di massa e della società dello spettacolo."* [Abruzzese, A. 2000]. La prima esposizione organizzata è stata quella tenuta a Londra nel 1851, nella cui occasione si è costruito il celebre Crystal Palace. La tradizione vuole considerare questo evento come la nascita delle Esposizioni Universali. *The Great Exhibition of the Works of Industry of All Nations*, divenne da allora un riferimento culturale, un avvenimento, che *"coinvolse tutte le classi sociali"* [D'Amato, 2005]. Il fenomeno delle Esposizioni Universali, nonostante nacque in Inghilterra, cominciò a dilagare prima in Francia e poi in tutta l'Europa. I *Salon de beaux-arts et manufactures*, che caratterizzavano la modalità di

---

tornio, il trapano, la ruota dei vasai e le presse a mano, non è possibile discorrere di disegno industriale riferendosi ad epoche precedenti la rivoluzione industriale, poiché il carattere preminente di tale epoca è l'apporto delle macchine alla produzione.



esposizione nella prima metà del secolo, nascevano con lo scopo di far conoscere i prodotti dell'artigianato locale che timidamente si affacciano sul mondo delle macchine. Al tempo però non esisteva ancora una netta separazione tra artigianato e industria e non era ancora avvenuta una netta separazione tra le arti. L'idea che stava alla base delle esposizioni Universali era quella di esporre tutti i prodotti industriali di tutte le nazioni partecipanti, avendo come tema il progresso che costituiva il pensiero dominante della Belle Epoque. Per i fruitori del tempo, l'ammirare i moderni macchinari, era un'esperienza di esaltante euforia. L'esposizione, oltre che ad essere un avvenimento storico internazionale, aveva anche effetti secondari non indifferenti per l'economia locale dato che una parte degli introiti contribuiva a promuovere l'applicazione delle moderne innovazioni all'industria.

Per cui si può affermare che fin dalla loro istituzione, le esposizioni universali sono state considerate le vetrine del progresso culturale e tecnico, oltre che luoghi di esperienza di una comunità mondiale sempre più integrata e interdipendente sul piano economico e della civiltà. Al tempo stesso, permisero anche di mettere in risalto i caratteri peculiari di una nazione. Il periodo di maggior splendore delle esposizioni universali si situa nella seconda metà del XIX sec., quando oltre ai manufatti dell'artigianato artistico e ai prodotti industriali di massa venivano regolarmente presentate al pubblico internazionale anche le innovazioni tecniche, come la telegrafia nel 1851, l'ascensore idraulico nel 1867, il telefono nel 1876, la luce elettrica nel 1878 e più tardi l'automobile, la radio ecc... L'interesse di ampi strati della popolazione è attestato dal considerevole aumento del numero di visitatori, passato dai circa 6 milioni dell'esposizione del 1851 a Londra agli oltre 50 milioni di quella del 1900 a Parigi, che fu rappresentativa del progresso conseguito nel corso del XIX sec. e segnò un momento culminante nella storia delle esposizioni universali.

### 3.2. TENTATIVI DI DEFINIZIONI EMPIRICHE DEL TERMINE DESIGN

Dalla storia del design emerge chiaramente una difficoltà di definire con chiarezza cosa sia l'oggetto design. Oggigiorno non si è ancora arrivati ad una convergenza sulla definizione. Per cui alla domanda più semplice ed elementare "che cos'è il design?", ci si potrebbe impegolare in infinite disquisizioni. Infatti Peter Butenschon, ex presidente dell'International Council of Societies of Industrial Design (ICSID), ha sottolineato nel corso del suo discorso presso la Brunel University: *"discutere di design sta diventando un fattore sempre più complicato, in quanto l'agenda continua a cambiare"*<sup>26</sup>. Però per capire la particolarità del contributo del design per le aziende, serve assolutamente una definizione chiara. Come si è letto numerosi studiosi, architetti, designer, economisti hanno discusso a lungo, cimentandosi sempre più in nuove definizioni.

Uno di questi, Gillo Dorfles, critico italiano al quale si deve un impegno continuo di ricerca e informazione nel settore del design industriale, sostiene che il design si debba intendere come *"quella particolare categoria di progettazione per l'industria (ossia per gli oggetti da prodursi in serie attraverso metodi e sistemi industrializzati) dove al lato tecnico si unisca già in partenza un elemento estetico"* [Eminente, G. 1974]. Dorfles nel suo libro propone una possibile catalogazione degli oggetti prodotti industrialmente che tiene conto di diversi fattori:

- Il materiale. Ovvero tutti quegli oggetti individuati per il materiale che li caratterizza, in questa maniera si potrebbero valutare sia le qualità estetiche che tecniche;

---

<sup>26</sup> Butenschon, P. "World Apart: An International Agenda For Design" (intervento alla Design Research Society, Common Ground International Conference, Brunel University, UK, 5 settembre 2002)

- La presenza o meno di una parte meccanica. Questa caratteristica riguarderebbe un'ulteriore suddivisione che andrebbe a investigare la presenza o meno di una sezione meccanica che formi con essa parte integrante dell'oggetto. Avremo, cioè, da un lato oggetti creati meccanicamente, ma sprovvisti di un meccanismo; mentre dall'altro avremo quella notevole gamma di oggetti in cui alla forma esterna farà riscontro una "forma interna" derivante da una parte meccanica. A questo secondo gruppo appartengono numerosi oggetti di uso quotidiano che vanno dall'orologio all'automobile, al telefono... per cui la prima categoria di oggetti presenterebbe una forma capace di rispondere ai requisiti specifici, senza tener conto di altre esigenze, mentre la seconda categoria dovrà rispondere innanzitutto a delle esigenze "meccaniche".

È da notare che il tentativo di Dorflès di definire il design industriale, pone l'enfasi non tanto sulla definizione in sé per sé di che cosa sia design o meno, ma su come lo si possa riconoscere. Cioè il critico italiano, forse inconsapevolmente, va a ricercare quegli elementi portatori di quello che verrà poi chiamato "valore estetico aggiunto". Dorflès comunque riconosce già quali sono quegli elementi peculiari del design: che si tratta innanzitutto di una progettazione e che prevede una produzione in serie.

Si può a questo punto ricordare anche il tentativo dell'olandese Kalff. Provenendo da una formazione prettamente ingegneristica, il criterio che mosse l'ingegnere olandese fu quello di individuare una minore o maggiore qualità individualistica del prodotto; cioè ci si basò sul presupposto che ciascun prodotto fosse destinato ad una fruizione spiccatamente individuale (pur tenendo sempre in conto del fattore estetico- ornamentale) o ad una di tipo "superindividuale" che avrebbe tenuto prevalentemente presente il fattore funzionale- pratico. Tra i primi oggetti Kalff pone quelli che non si

trovano sul mercato (treni, lampadari per l'illuminazione pubblica, cassette postali...) tra i secondi oggetti comunemente in commercio distinti in varie e sottili gradazioni a seconda che prevalga il loro aspetto funzionale, (oggetti per l'arredamento in generale...) o che prevalga l'aspetto più affettivo e personalistico (orologi, oggetti casalinghi, vestiario...). Kalff sostiene che oggetti puramente funzionali, per cui non "personali", non possono subire l'influsso dell'estetica, come per esempio un razzo, un aereo ecc... nonostante il rigido approccio, cioè che emerge è un'altra importante caratteristica: l'interazione tra prodotto e fruitore<sup>27</sup>.

Per cui, in termini generali, le categorie analizzate dai due studiosi per riconoscere i prodotti di design industriale, possono essere riassunte come segue:

- Si distinguono innanzitutto oggetti d'uso individuale (sia con che senza la presenza di un meccanismo incluso) a funzionalità spiccata, poco soggetti alla moda ed al consumo: si parla di elettrodomestici, strumenti di precisione, microscopi, cannocchiali, telefoni...
- Oggetti d'uso individuale legati alla moda, con limitati requisiti di funzionalità sottoposti ad un limitato consumo: si tratta di oggetti d'uso personale, penne, vestiario, soprammobili, automobili, mobili, lampade elementi dell'arredamento in generale...

---

<sup>27</sup> Nel saggio di Bonel, E. Moretti, A. Rispoli, M. Tamma, M. *I prodotti culturali in una prospettiva economica manageriale*, Rivista ECONOMIA DELLA CULTURA, volume 4. (ISSN 1122-7885), 2005. Si parla della dimensione della ricezione, come quella modalità in grado di qualificare il prodotto, in senso culturale, sulla base della percezione che ne hanno i soggetti di cui esprimono la domanda. Più avanti nel saggio si dice che la natura culturale dell'esperienza e la sua intensità sono funzione della percezione dei soggetti della domanda solo se essi vivono e considerano l'esperienza come culturale.

- Oggetti “inutili”, costruiti in base ad una progettazione di tipo industriale tipicamente in serie, ma senza alcun fine pratico<sup>28</sup>.
- Alcuni settori di “architettura industrializzata”: giunti, snodi, serramenti ed altre parti di edifici prefabbricati, tenendo sempre ben distinti gli oggetti del design dalla vera e propria architettura.

Le classificazioni proposte, ma soprattutto l’approccio alla definizione di design di Dorfles, nonostante sia stata formulata agli inizi degli anni ’70 ha perdurato fino ai giorni nostri. Molti studiosi cimentandosi nello studio del design si sono basati continuamente su questa classificazione<sup>29</sup>.

Un ulteriore passo verso la delimitazione del nostro campo d’azione consiste nel comprendere la differenza che intercorre tra industrial design e disegno industriale. Fino ad ora si è parlato indiscriminatamente di industrial design e disegno industriale<sup>30</sup>. Benché apparentemente l’una sembra la corrispondente traduzione dell’altra, i due termini hanno significati ben diversi. Anzi nella loro differenza giace la chiave di comprensione di che cosa comporti oggi giorno la parola “design”. Infatti design non corrisponde a disegno (inteso come “rappresentazione grafica di oggetti della realtà o dell’immaginazione, di persone, di luoghi, di figure geometriche... fatto con o senza intento artistico”) questo concetto in inglese è reso con *drawing*. In realtà design corrisponde a progettazione, cioè ideazione di qualche cosa e studio delle possibilità e dei modi per eseguirla. Senza cadere in un eccesso di zelo, che consiglierebbe come traduzione appropriata “progettazione

---

<sup>28</sup> L’autore fa riferimento a tutti gli oggetti prodotti dall’arte programmata, o dall’arte cinetica. Questa categoria di oggetti di solito non fa parte delle usuali trattazioni riguardanti il disegno industriale, però merita comunque di essere nominata. [Dorfles, 1972]

<sup>29</sup> Giorgio Eminente in “Design industriale nelle strategie di mercato” parte dalla definizione di Gillo Dorfles.

<sup>30</sup> Dovendo innestare questa tesi sulla tematica generale dell’impresa, dove tutto è “industriale”, mi è sembrato doveroso ritornare al vocabolo di origine.

industriale”, noi ci riferiremo a design (o disegno) industriale come a *“quella particolare categoria di prodotti per l’industria (...) dove il lato tecnico si unisce già in partenza con un elemento estetico”*<sup>31</sup>. Per cui è implicito già nel concetto di disegno industriale che già il disegno creato dal progettista contenga in sé (sia pure in uno stato latente) quella qualità di unicità e individualità artistica che lo distinguerà da ogni altro disegno e che costituisce la sua vera identità<sup>32</sup>. Al contrario il termine industrial design che nasce, da un punto di vista storico- cronologico, durante la rivoluzione industriale, non riguarda tanto la progettazione, ma bensì il processo. L’industrial design è più che altro un processo che inizia con la determinazione dell’utilizzatore, la preoccupazione che emerge riguarda più che altro che la macchina o il prodotto sappia adattarsi alle esigenze dell’uomo (approccio user-centered)<sup>33</sup>. Mentre il disegno industriale parte dalla progettazione, vede il designer dedicare tutte le sue capacità alla ricerca di soluzioni convincenti per il “fattore umano”; soluzioni capaci di rispondere ad una domanda di prodotti e/o servizi dal “valore estetico aggiunto”<sup>34</sup>. Renzo Piano in un articolo su

---

<sup>31</sup> Dorfles, G. *Industrial design*, voce dell’ Enciclopedia universale dell’arte, Istituto per la collaborazione culturale, Venezia 1958, vol.VII

<sup>32</sup> Susanna Lux in *Arte e industria*, afferma che: *“Ciò che è oggetto di valutazione estetica dell’oggetto industriale è l’idea già espressa in fase di design, preesistente alla esecuzione meccanica. Il concetto di unicità non cade: soltanto non consiste più in un unicum irripetibile, ma nella perfetta rispondenza di ciascun elemento della serie del modello. È proprio la perfezione meccanica di esecuzione e riproduzione ad assicurare l’autenticità di ogni singolo pezzo”*.

<sup>33</sup> Roberto Verganti in *“Design driven-innovation”* descrive questo fenomeno come il più diffuso ma non certo il più vincente: *“i designer hanno una incredibile capacità di entrare in contatto con le persone, di capire le loro esigenze e successivamente di produrre innumerevoli idee con creatività. Prima lo stile poi il design user-centered, sono stati descritti come strumenti che permettono alle aziende di differenziarsi dagli avversari. Come sostiene la maggior parte degli esperti il design fa la differenza”*.

<sup>34</sup> Eminente, G. *“Il design industriale nelle strategie di mercato”* Etas libri, 1991

“Casabella” definisce *“Design industriale e la sua contrazione gergale “design” significa o dovrebbe significare progetto per manufatti prodotti con processi industriali. Questa lettura comporta o dovrebbe comportare intrinsecamente il riferimento a una nuova disciplina autonoma, formatasi agli inizi del ventesimo secolo (...) poiché tale prassi, iniziata con l’era industriale, ha coinciso con la sostituzione dell’artigianato, questo termine in realtà ha finito per denotare tutta la progettazione riferibile a quei molteplici ambiti merceologici, definiti anche come la “produzione” (...) “La cultura anglosassone, articola variamente come provato dalla consuetudine lessicale, associando alla parola design, di per sé troppo vaga e generica, le necessarie qualificazioni di planning, urban, architecture, interior furniture, product, graphic ecc... con riferimenti ad ambiti merceologici o disciplinari ma soprattutto e molto pragmaticamente alle attività professionali”.* (...) *“ma non basta: proprio la concezione più ortodossa e insieme convenzionale del termine ha finito paradossalmente, per generare un’ulteriore interpretazione, incompatibile con le sue stesse premesse teoriche: design come stile<sup>35</sup>; lo stile design”<sup>36</sup>.* Renzo Piano oltre a porre la questione del rapporto tra design e styling aggiunge come il design abbia caratterizzato diversi ambiti “merceologici”, e di come stia diventando sempre di più un fattore caratterizzante, anche delle attività professionali, inerenti a quell’ambito

Ciò che appare è che storicamente il design è sempre stato associato alla forma dei prodotti, spesso in contrapposizione alla loro funzione. Infatti è opinione comune che il design abbia a che fare con l’estetica. Per cui se gli ingegneri usano la tecnologia per far funzionare i prodotti i designer usano la

---

<sup>35</sup> qua si potrebbe aprire tutta la parentesi su il rapporto tra design e styling. Il termine styling è stato coniato dall’industria automobilistica a seguito della crisi del 1929 alla ripresa del ciclo economico i tentò di accelerare il processo del consumo tramite una ridefinizione dell’aspetto esterno.

<sup>36</sup> Piano, R. *Design uguale architettura*, Casabella, n. 489, ottobre 1982

forma per far rendere le cose più belle. Per cui l'approccio modernista da una lato ("la forma segue la funzione") e la mentalità di fare business del secolo scorso ("le cose brutte non vendono"), hanno creato un connubio forviante rispetto a che cosa sia design, facendo credere che il design è per forza associato alla bellezza. Certamente il concetto di design ha a che vedere con l'estetica ma se è solamente applicato alla forma è troppo limitato. Molti esperti hanno cominciato ad ampliarlo arrivando a collegarlo a qualsiasi tipo di attività innovativa. Il primo passo verso questa consapevolezza è stato quello di associare il design a tutte le attività di progettazione e innovazione dei prodotti<sup>37</sup>. Probabilmente la migliore definizione di design secondo questa accezione è quella proposta da Thomas Maldonado, adottata poi da ICSID nel 1969: *"il design industriale è un'attività creativa il cui scopo è definire gli aspetti formali degli oggetti prodotti dall'industria. Questi aspetti non sono solo le caratteristiche esteriori ma soprattutto quei rapporti strutturali e funzionali in grado di trasformare un sistema in un insieme coerente sia dal punto di vista del produttore che del consumatore. Il design industriale si amplia fino ad abbracciare tutti gli aspetti dell'ambito umano che sono condizionati dalla produzione industriale."*<sup>38</sup> Da allora l'ICSID ha progressivamente (e giustamente) arricchito questa definizione espandendo i confini dell'oggetto della progettazione: dal prodotto ai servizi, ai processi, ai sistemi: *"Il design è un'attività creativa il cui scopo è definire le molteplici qualità degli oggetti, dei servizi, dei processi e dei sistemi nell'intero ciclo di vita. Il design è quindi il fattore centrale per l'umanizzazione delle tecnologie e*

---

<sup>37</sup> Di fatto, spesso si usa nella terminologia anglosassone l'espressione "engineering design" o "software design" anche per descrivere processi di innovazione che fanno riferimento principalmente alla tecnologia.

<sup>38</sup> [www.icsid.org/about/about/main/articles33.htm](http://www.icsid.org/about/about/main/articles33.htm)



*il fattore cruciale per gli scambi culturali ed economici*<sup>39</sup>. Questa definizione rispecchia un po' il fatto che al giorno d'oggi ogni azienda orientata al mercato ha capito perfettamente che il design è capace di creare un vantaggio competitivo, ma non solo in termini di ridimensionamento della forma dell'oggetto, ma come capacità di anticipare un bisogno proponendo una propria visione. Dice Ernesto Gismondi: *“creare delle belle lampade non era più sufficiente; utilizzare il design solo come mezzo estetico, rischiava di diventare una commodity. Per cui per differenziarsi da una competizione incombente, Artemide ha avvertito la necessità di una strategia innovazione radicale”*<sup>40</sup>. In poche parole l'azienda ha reinventato la ragione per cui le persone comprano una lampada: non perché è bella ma perché le fa sentire meglio. Questo esempio serve a chiarire che il design non si occupa esclusivamente di forma e di styling, ma riguarda più che altro l'innovazione: l'innovazione dei significati. Roberto Verganti cita nel sottotitolo del suo libro: *“cambiare le regole della competizione innovando radicalmente i significati”*<sup>41</sup>. L'etimologia da cui parte Verganti, è quella proposta su Design Issues nell'articolo di Klaus Krippendorff in cui spiega *“l'etimologia della parola design risale dal latino de+ signare e significare fare qualcosa, distinguerla con un segno, darle un significato, definire il suo rapporto con le altre cose, con i proprietari, con i clienti. Per cui basandosi su questa definizione si può dire che: design è dare senso (alle cose)”*<sup>42</sup>. Quello che comunque emerge è una

---

<sup>39</sup> [www.icsid.org/about/about/articles31.htm](http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm)

<sup>40</sup> Ernesto Gismondi, presidente di Artemide, comunicato stampa 21.4.2009  
[http://www.artemide.com/?page=Press:ComunicatiStampa&show\\_pager=1&curPage=2&newsID=69](http://www.artemide.com/?page=Press:ComunicatiStampa&show_pager=1&curPage=2&newsID=69)

<sup>41</sup> Verganti, R. *Design-Driven Innovation*, Etas libri, Harvard Business School Publishing Corporation, settembre 2009

<sup>42</sup> Klaus Krippendorff, *On the Essential Context of Artifacts or on the Proposition that “design is making sense (of things)”*, in Design Issues, primavera 1989, n.2, pag.9-38

doppia natura del prodotto design: la dimensione utilitaristica che ha che fare con la funzionalità e la performance, e l'altra dimensione, ugualmente importante riguardante i simboli, l'identità e le emozioni, ovvero i significati. Per cui la vera dialettica non è tra forma e funzione, ma tra funzione significati.

Per cui lo studio del termine fa emergere una duplice connotazione: ovvero se i prodotti design possano essere intesi o come un risultato, un prodotto finito o come un processo, costituito da numerose fasi che evolvendosi acquistano il carattere, o meglio ancora il valore aggiunto considerato, di design. Verganti davanti a questa duplice connotazione ne inserisce un'altra, design come "dare senso alle cose". Questo aspetto fa leva sull'idea di un particolare tipo di prodotto, che ha come caratteristiche quelle di essere un portatore di significato.

Certo è che, un prodotto design è innanzitutto un prodotto, ovvero viene ideato, prodotto e commercializzato come qualsiasi altro prodotto presente sul mercato, ma ciò che lo distingue dagli altri prodotti è questa caratteristica di design ovvero: di portatore di significati, fashion, style ecc... Per cui tutta la ricerca si instaura sul comprendere che tipo di valore aggiunto apporta il design ad un prodotto qualsiasi.

## **ANALISI DEI CARATTERI PIÙ RILEVANTI DEI PRODOTTI DESIGN E MODALITÀ DI PRODUZIONE**

### *4.1. CARATTERISTICHE DEI PRODOTTI DESIGN*

#### **4.1.1. INTRODUZIONE**

Le imprese di design sono a tutti gli effetti delle imprese di produzione che, attraverso processi produttivi, ottengono un output, cioè un prodotto. La specificità della loro attività e della loro organizzazione emerge, più che con riferimento alla produzione di valore caratterizzante tutto il mondo della produzione, nell'adottare processi di produzione industriale, ovvero la replicabilità dei prodotti e dei processi, dal valore estetico aggiunto, e l'alto contenuto simbolico- esperienziale che ogni prodotto si fa portatore. Cioè, le peculiarità vanno ricercate nell'organizzazione dei processi di produzione e consumo, e nel modo in cui vengono concepiti e realizzati i prodotti design. L'approccio che si adotta, non si fonda su un'idea di separazione tra la tradizionale produzione manifatturiera e la produzione di prodotti design, ma segue in contemporanea l'avvicinarsi e talvolta allontanarsi di questi due "processi".

#### 4.1.2. CATEGORIE DI PRODOTTO NELLA RIPARTIZIONE DEI PROCESSI PRODUTTIVI

Fin dagli studi di Joan Woodward<sup>43</sup> presso il Tavistock Institute, sui rapporti tra “tecnologia e struttura” industriale, tutti gli autori che trattano il tema del design adottano la stessa ripartizione dei processi produttivi. Per cui ripartizione classica prevede:

- Prodotti standard di processo;
- Prodotti standard di serie di massa;
- Prodotti speciali non ripetitivi;

A ciascuna categoria corrispondono diversi sistemi di approvvigionamento, di studio e di ricerche, di tecnologie, di lavorazione, di controllo della produzione e, infine, di rapporto con la clientela. Ciò significa che le diverse tipologie dei processi produttivi non stanno solo a distinguere sistemi diversi di organizzazione della produzione, quanto piuttosto modi diversi di strutturare l'organizzazione, i rapporti endoaziendali e i rapporti con il mercato. La distinzione tra i processi produttivi non si esaurisce, quindi, a livello di stabilimento, ma incide anche all'esterno, nei rapporti con la clientela o, se si vuole, con l'ambiente in cui l'impresa è immersa. Ciò ha notevole importanza, come vedremo, nel ruolo del design.

- *PRODOTTI STANDARD DI PROCESSO CONTINUO*: Sono quei prodotti, la cui natura intrinseca non richiede e non necessita nessun apporto di design, ovvero nessun fattore estetico durante la progettazione. Si parla di prodotti come acciaio, cemento, gas, energia elettrica, derivati del petrolio ecc... per cui il processo di ricerca sul prodotto sarà

---

<sup>43</sup> Woodward, J. *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, Londra 1965

prevalentemente a carattere applicato e connesso alla fisica e alla chimica, nonché alle tecnologie di produzione. In questa categoria rientrano quei beni che la cui trasformazione avviene attraverso sistemi misti di processo a monte e di serie a valle (quali numerosi prodotti alimentari, farmaceutici, vernici, dolci ecc...) dove il design si limita al massimo agli aspetti del packaging.

- *PRODOTTI STANDARD, DI SERIE E DI MASSA*: In questa categoria rientrano quei prodotti per i quali l'apporto del design può essere fondamentale; sono indubbiamente i prodotti il cui processo e la cui destinazione consentono la più ampia applicazione del design. È opportuno a titolo di chiarimento suddividere questa categoria in altre tre sottocategorie:

- *I prodotti di massa*, cioè uniformi, semplici, che non richiedono montaggio, come ad esempio i bulloni, raccordi, tubi, ma anche articoli semplici di ceramica, posateria ecc... per questa categoria valgono le considerazioni dei prodotti per processo;
- *I prodotti di grande serie uniformi*, il cui processo produttivo avviene per montaggio a catena e per lotti cospicui e omogenei; ad esempio, la produzione di lampadine, di compressori standard di motori normali, di alcuni elettrodomestici, macchine, mobili ecc...
- *Prodotti di grande serie differenziati*, cioè prodotti fra loro eguali, ottenuti con il montaggio a catena ma spesso differenziati per alcuni particolari o per il colore: automobili, televisori, articoli da arredamento...

Le tre sottocategorie hanno in comune alcuni aspetti che meritano di essere messi in evidenza, cioè dal punto di vista produttivo questi beni sia pure ottenuti con tecnologie diverse, hanno in comune il principio della

scomposizione in operazioni semplici e poi del montaggio dei componenti: si parte da sottoinsiemi elementari, si passa quindi ad insiemi e infine al prodotto finito.

- **PRODOTTI SPECIALI NON RIPETITIVI:** Per le loro caratteristiche questi prodotti non dovrebbero presentare possibilità di applicazione del concetto di design. Rientrerebbero in una categoria molto più vicina agli oggetti d'arte. In realtà in questa categoria oltre agli oggetti "unici", rientrano anche i prodotti "unici ma tecnicamente complessi" o "piccola serie non ripetitiva" o ancora i prodotti costituiti da elementi di grandi serie, ma montati tra loro in modo particolare. In questa categoria rientrano anche le serie di "multipli" che alcune industrie producono su modello di artisti o designer in copie numerate, si pensi alle ceramiche di Rosenthal, o alle piccole sculture in acciaio di Alessi. In tutti questi prodotti il momento progettuale è molto importante e sarebbe assolutamente improprio sostenere che, solo perché non altamente ripetitivi, da essi sia assente ogni principio o elemento di design.

#### 4.1.3. ELEMENTI CARATTERISTICI DELLA PRODUZIONE DI OGGETTI DESIGN

Quando si parla di prodotti design, e nelle diverse interpretazione che si sono date del termine e i diversi significati che sono stati attribuiti, si può notare come, alcune caratteristiche ricorrono nelle molteplici definizioni. Nel lungo excursus storico, e come si vedrà nell'analisi delle componenti del processo che vede il design protagonista, emergono chiaramente delle caratteristiche, dei tratti peculiari, che a giudizio di chi scrive è bene approfondire. Queste sono:

- Estetica/ stile/ bellezza
- Qualità

- Destinazione/ Clienti
- Innovazione
- Significati/ Esperienza
- Materiale/ tecnologia.

Queste caratteristiche non possono essere studiate ad una ad una, poiché si perderebbe radicalmente la percezione di insieme in cui sono inserite, darebbe solo frutto ad una analisi scarna. È interessante e fruttuoso vedere, invece, come tali tratti si rapportano tra di loro, che novità apportano a seconda delle relazioni che stringono.

#### ❖ TECNOLOGIA- SIGNIFICATI.

Il modello sottostante parte assumendo come punto di vista la modalità con cui l'utente si avvicina al prodotto, ovvero quali sono le caratteristiche che osserva prima di effettuare la sua scelta. Per questa ragione si sceglie di mettere in relazione le due dimensioni che contraddistinguono l'interazione prodotto-utente, ovvero: la prestazione (funzionalità e tecnologia) e il significato (il senso del prodotto e il suo linguaggio). Si parte anche dal presupposto che molte aziende possono potenzialmente innovarsi in entrambe le dimensioni, poiché si ritiene che incrementare la propria strategia bidimensionalmente sia molto più che efficace se concepita monodimensionalmente. Osservando lo schema si può vedere come l'innovazione possa essere innanzitutto sia radicale che incrementale per entrambe le dimensioni. Sull'asse verticale l'innovazione tecnologia può condurre a miglioramenti incrementali (come magari la durata maggiore delle batterie dei cellulari) o a salti radicali nelle performance o a funzioni fortemente innovative (magari l'invenzione stessa di nuovi cellulari). Allo stesso modo, sull'asse orizzontale l'innovazione dei significati di prodotto può essere incrementale o radicale.

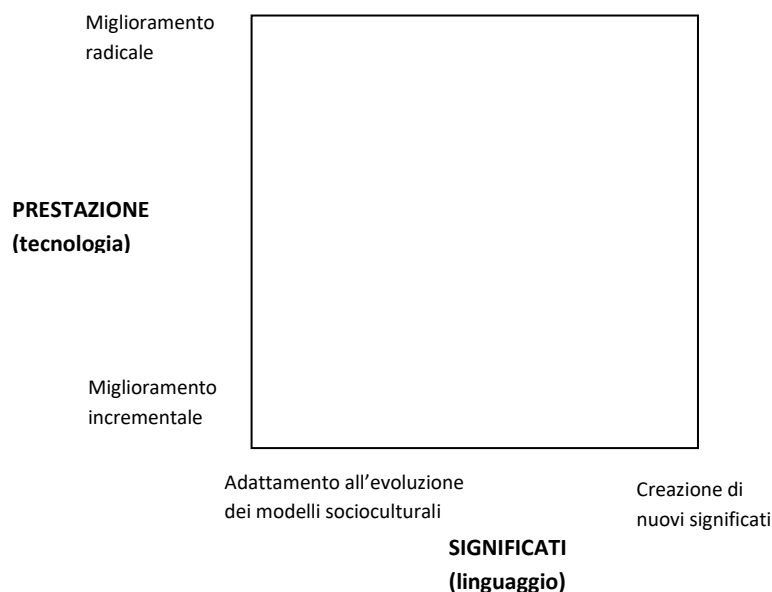


Fig.8 –MODELLO PER LA STRATEGIA DELL'INNOVAZIONE-[fonte Verganti, 2009]

#### ❖ TECNOLOGIA- SIGNIFICATI- CLIENTE

Abbiamo detto che i prodotti attraggono le persone secondo due dimensioni, quella della funzionalità, ovvero l'utilità funzionale offerta dalla performance di quel particolare prodotto e basata sullo sviluppo tecnologico. La seconda dimensione riguarda il senso e il significato, cioè il "perché" di un prodotto, ovvero quei motivi psicologici e culturali per cui le persone lo scelgono e lo utilizzano. Questa dimensione può implicare una motivazione individuale o sociale. Individuale nel senso che è legata ad un significato psicologico, emotivo molto soggettivo. Sociale è legata ad un significato simbolico culturale: ciò che il prodotto è in grado di trasmettere a me e agli altri. Per cui si crea un tipo di innovazione dei significati che raramente viene richiesta dall'utilizzatore, ma la contrario viene proposta dalle aziende.



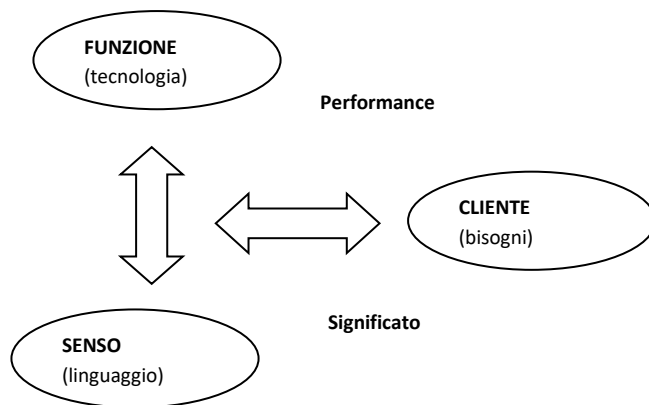


Fig.9 [fonte Verganti, 2009]

Alberto Alessi dice *“Sappiamo bene che la nostra attività non ha tanto lo scopo di soddisfare un bisogno primario: sappiamo bene che si può accendere un fornello, far bollire l’acqua, preparare un caffè o servire un thè con strumenti più “normali” di quelli che creiamo noi. Ma quello che noi facciamo è tentare di rispondere ad un desiderio di felicità delle gente, desiderio che abbiamo anche noi per primi”* [Alessi, 2005]. Per ciò si crea un tipo di legame, rappresentato come nel disegno soprastante, dove il rapporto dialettico tra funzione e senso si apre inevitabilmente verso il bisogno del cliente, il quale per l’appunto valuta i prodotti secondo due criteri : la performance e il significato. Emerge quindi che le tecnologie sono fortemente collegate ai significati. E di fatto le scoperte tecnologiche spesso scatenano delle innovazioni radicali nei significati. L’altro fattore che emerge è che tecnologia e significati sono così intrecciati tra loro da rendere impossibile distinguere la performance dal significato e la tecnologia dal linguaggio. Per comprendere fino in fondo il binomio tecnologia- significati, bisogna abbracciare anche il concetto di cliente, già menzionato sopra. Riprendendo lo schema proposto precedentemente vediamo come queste tre componenti si combinano tra di

loro dando luogo a tre diverse strategie volte al raggiungimento di un vantaggio competitivo. Per cui l'innovazione market- pull inizia da una analisi dei bisogni degli utilizzatori per poi andare alla ricerca delle tecnologie che potrebbero soddisfarli nel migliore dei modi, oppure aggiorna i linguaggi di prodotto per farli corrispondere ai trend già esistenti<sup>44</sup>.

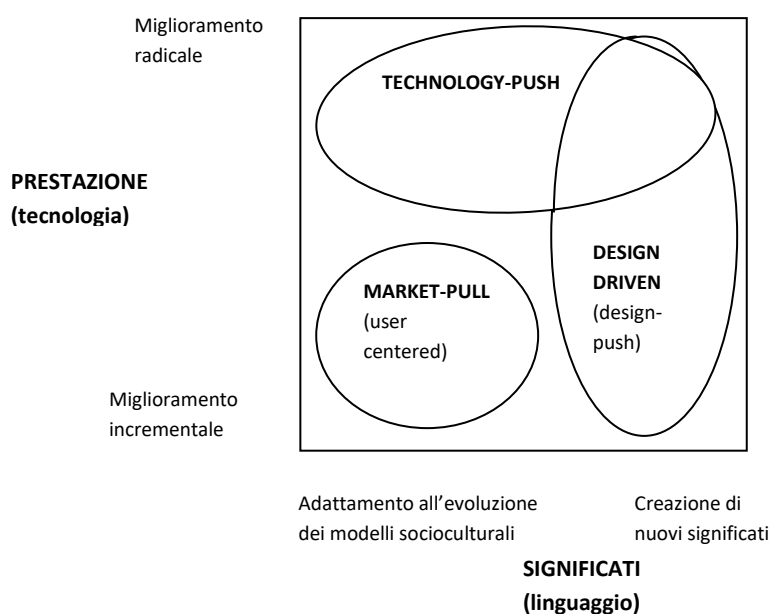


Fig.10- MODELLO DESIGN DRIVEN INNOVATION [fonte Verganti, 2009]

L'innovazione user- centered può essere considerata un tipo di innovazione market pull. Non ambisce a mettere in discussione o a ridefinire i significati dominanti ma piuttosto a capirli meglio e soddisfarli. Siccome l'innovazione user- centered è più efficace degli approcci tradizionali market- pull, rinforza

<sup>44</sup> Negli anni '70, l'intenso dibattito sull'innovazione technology-push o market-push è culminato nel fondamentale contributo di Giovanni Dosi. Cit. Dosi che suggerisce che qualsiasi innovazione implica una conoscenza delle tecnologie così come i mercati. Tuttavia, le scoperte tecnologiche dirompenti sono per la maggior parte technology- push, mentre le innovazioni che hanno luogo nell'alveo di un paradigma tecnologico esistente sono principalmente market- pull.

ancor di più il regime socioculturale esistente, ricadendo nel dominio dell'innovazione incrementale. L'innovazione radicale delle tecnologie- o innovazione technology- push- riflette le dinamiche della ricerca tecnologica. Questo tipo di innovazione è stato oggetto di numerosi studi, poiché le scoperte tecnologiche hanno un impatto dirompente sui settori e sono spesso la fonte di un vantaggio competitivo a lungo termine. Il terzo tipo di innovazione riguarda i significati in maniera radicale, ed è l'innovazione design- push<sup>45</sup>. È una spinta che nasce dalla presa in considerazione dei possibili significati e linguaggi di un prodotto che le persone potrebbero amare. Va detto che per molti prodotti, questi cadono in una situazione di market- pull. Questi comprendono le modifiche e le espansioni di linee già esistenti, gli adattamenti dei linguaggi di prodotto e degli stili alle nuove tendenze di mercato, e i nuovi modelli caratterizzati da una performance migliore e da nuove funzioni che soddisfano i bisogni esistenti. Tuttavia un vantaggio competitivo prolungato e un profitto a lungo termine nascono da progetti che realizzano innovazioni radicali nelle tecnologie e/o nei significati. Le ricerche mostrano che le imprese che creano tecnologie dirompenti diventano leader nel settore, rimpiazzando spesso i concorrenti che continuano a investire su quelle esistenti. L'innovazione design- push rappresenta l'occasione per l'impresa di non perdere mai le redini del mercato. Infatti un'impresa che non ha progetti nel dominio dell'innovazione design- driven può essere sicura di una cosa: vedrà ben presto un concorrente introdurre un cambiamento radicale di significato e prendere le redini del mercato.

---

<sup>45</sup> La denominazione "design- push" è un termine coniato dalla ricerca "Design driving innovation" di Roberto Verganti. Il termine è spesso utilizzato dall'autore con una connotazione molto ridotta, riducendo il fatto che solo i prodotti design sono portatori di significati. In questa sede pur mantenendo il termine "design- push" le si assegnerà un significato più ampio.

#### ❖ ESTETICA/STILE/BELLEZZA- INNOVAZIONE DI SIGNIFICATI

Concretamente l'innovazione incrementale dei significati si verifica molto più frequentemente di quella radicale. Spesso le imprese aggiornano e adattano il linguaggio dei loro prodotti per conformarsi gradualmente ai cambiamenti di gusto, senza intaccare il significato dominante del prodotto. Per esempio si pensi alla diffusione della plastica trasparente colorata negli anni '90 per il lancio del iMac di Apple, e il successivo uso di materiali cromati dalla bici, alle auto fino ai cellulari ed i pc di oggi. Questo è un esempio banale di come l'adattamento graduale dei linguaggi segue a pari a pari i cambiamenti della società e dei mercati. Si tratta per cui di innovazioni che non toccano i significati dominanti ma semplicemente li rinfrescano rinforzandoli ulteriormente. È il dominio dello stile. Leggendo l'escursus storico si può osservare come lungo la storia bellezza e innovazione fossero spesso in tensione fra loro. Estetica e bellezza, quando sono gli unici driver nella progettazione di un prodotto, entrano nell'ambito dell'innovazione incrementale dei significati. Per esempio un prodotto qualsiasi, che rispecchi i gusti e lo stile del cliente, e inoltre dimostra di essere in linea con il linguaggio dominante del mercato, fa emergere un tipo di design visto esclusivamente come stile. Questa è in qualche modo ciò che chiedono le persone: prodotti dal design moderno e che sono in linea con i tempi. C'è da dire che i consumatori sono diventati esperti e competenti nel leggere il linguaggio dei prodotti, e difficilmente le aziende osano lanciare un prodotto che non sia di moda. Ma questo da un punto di vista strategico è un fallimento. Se tutte le aziende dovessero investire in maniera incrementale nel design usando gli stessi linguaggi, il design perderebbe la proprietà di differenziare un'impresa da un'altra. Questo non significa che un'impresa debba solo produrre prodotti dai significati radicali, sicuramente tutte le aziende avranno un portafoglio di prodotti dove annoverano sia innovazioni radicali che innovazioni

incrementali. La differenza tra queste aziende o quelle non sta tanto nel vedere chi persegue un'innovazione incrementale oppure no, ma quali di queste investano anche in progetti di innovazione radicale: queste imprese, a differenze della concorrenza, periodicamente sono alla ricerca di significati radicalmente nuovi. Gli innovatori radicali sanno che i significati nel mercato navigano attraverso periodi di cambiamenti incrementali e periodi di transizione radicale e diromponente.

## 4.2. IL SISTEMA DI PROGETTAZIONE E PRODUZIONE DEI PRODOTTI DESIGN

### 4.2.1. INTRODUZIONE

La produzione, anche nel linguaggio corrente, viene associata all'impresa, come entità (organizzazione) economica che ha la ragione stessa della sua esistenza nella capacità di concepire, realizzare e cedere prodotti per il soddisfacimento della molteplicità, sempre crescente, di bisogni espressi dal consumatore finale. Tenendo conto dell'immensa varietà di esigenze effettive e potenziali che la "domanda" esprime o può esprimere, e osservando la multiforme realtà di aziende e organizzazioni che operano dal lato dell'offerta, non è tuttavia inutile soffermarsi a chiedersi cosa voglia dire produrre, o meglio quale significato attribuire, nell'ambito delle discipline economico-manageriali, al termine della produzione. Per cui se si parte dall'assunto che *"qualunque attività di produzione necessita di una organizzazione che la svolga"* [Tamma, ] che si tratti di un'impresa design, o una acciaieria, o un'università, si sta sempre parlando di organizzazioni produttive che, organizzando un insieme di risorse (persone, capitali, materiali, informazioni, conoscenze...) e "trasformando" input in output, svolgono una funzione di trasformazione produttiva, che deve essere progettata, realizzata e gestita. È peculiare notare che i diversi attori dediti alla produzioni di prodotti design, presentano rilevanti diversità per ciò che riguarda gli input impiegati e gli

output ottenuti, nonché nelle tecnologie e nelle modalità di organizzazione della produzione. È anche vero che in passato con il termine produzione ci si riferiva alla trasformazione fisica, ovvero un processo in cui le “risorse materiali” si convertivano in beni materiali [Rullani, 1992]. Però in questo specifico contesto produrre non significa soltanto *“impiegare l’energia meccanica del lavoro o delle macchine per manipolare beni fisici, ma anche creare significati, comunicazioni, relazioni, attraverso l’intelligenza creativa, la conoscenza e l’organizzazione”* [Rullani, 1992]. Per cui l’evoluzione del sistema economico- produttivo sta ponendo sotto gli occhi di tutti come il soddisfacimento dei bisogni impliciti attività in cui la componente “immateriale” sia dei prodotti che dei processi risulta critica e prevalente [Di Bernardo, 1992; Rispoli, 1994].

#### 4.2.2. CONTRIBUTO DI MUNARI E FRATEILI

Al fine di comprendere meglio quanto affermato sopra, a giudizio di chi scrive, è bene soffermarsi sulle componenti del processo produttivo di un prodotto design. In questa sede non ci interessa tanto la ragionevolezza o i supporti logici che sottendono ai metodi di progettazione, ma bensì cogliere nell’itinerare i requisiti di quella categoria di oggetti prodotti in serie attraverso metodi e sistemi industrializzati dove al lato tecnico si unisce già in partenza un elemento estetico. Questa analisi ci permetterebbe di individuare, che cosa comporta un processo di progettazione, e quali sono gli elementi coinvolti. La letteratura in questo campo è molto ampia, al fine della definizione dei fattori peculiari del design, si è scelto di confrontare solo due metodologie, quella di Munari e di Frateili.

La metodologia progettuale secondo Munari, è stata sviluppata specificatamente al design industriale. Bruno Munari è tra le personalità più note nel mondo del design, da tempo conduce un’opera di chiarimento e divulgazione dei contenuti, metodi e progettazione di questa materia [Munari,

1981]. *“La progettazione per il design è un procedimento strutturato in modo logico che ordina le varie fasi operative in modo da arrivare alla soluzione di un problema con il minimo sforzo e il massimo risultato. Nella progettazione industriale non si può prescindere da un metodo operativo altrimenti si ritorna alla progettazione di tipo artistico, istintivo, romantico. Supponendo di visualizzare uno schema possibile del procedimento artistico, avremo sempre in partenza un’idea che si traduce direttamente in opera. L’idea nasce da stimoli esterni presenti nell’ambiente dove vive l’artista, percepiti dalle sue possibilità culturali e dalle stesse elaborati. Pare che (...) avvengano nella mente quattro fasi: preparazione, incubazione, illuminazione, verifica. L’incubazione ha luogo a livello inconscio. Durante questo periodo l’individuo può occuparsi di altre attività mentali o fisiche. Dopo un tempo che varia a seconda degli individui, avviene l’illuminazione, cioè quel fenomeno che viene chiamato idea. In molti casi questa idea viene sottoposta a verifiche, a controlli di vario tipo e poi, dato che le tecniche di visualizzazione sono già scontate, l’idea viene tradotta in opera. Viene visualizzata a una o più dimensioni. Il procedimento artistico non può essere applicato alla progettazione, al design. Perché pone l’idea davanti a tutto, senza accertarsi della validità progettuale, senza avere dubbi sulla validità dell’idea, senza conoscere i veri limiti del problema. Il progetto di design affrontato senza metodo porta ad una soluzione incerta, senza altro più costosa e ad un prodotto di styling più che di design.”*

Munari pone come primo punto di partenza l’ *“enunciazione del problema”*. Aldilà del cogliere il problema in sé per sé, che comunque è importante, Munari enfatizza il ruolo di chi lo enuncia. Per cui il problema da affrontare può essere indicato dall’industria al designer secondo una analisi dei bisogni, oppure può essere proposto dal designer all’industria. Questa fase presuppone che il problema sia già ben definito, altrimenti occorre farne una

definizione esatta poiché tutto il processo parte dalla giusta definizione del problema. La seconda grande fase riguarda l'“*identificazione degli aspetti e delle funzioni*” il problema viene analizzato sotto le due componenti principali, secondo Munari, ovvero: fisica e psicologia, che in altre parole si potrebbe dire efficienza e significato. La componente fisica riguarda la forma dell'oggetto che si deve progettare, mentre la componente psicologica riguarda il rapporto tra oggetto e fruitore. Per la parte fisica si compie una verifica tecnica ed economica per vedere se lo stesso problema non sia stato, per caso, risolto tutto o in parte in altri casi. Per la parte psicologica si svolge una analisi culturale, storica e geografica per vedere come questo particolare aspetto è stato affrontato da altri popoli in altri luoghi. Munari in questa fase svolge un'analisi dell'intorno per vedere se le funzioni introdotte hanno già avuto successo o meno. Altra fase è costituita dalle “*disponibilità tecnologiche*”, è interessante che Munari solo in questa fase si preoccupa del costo dell'oggetto. Per cui imputa alle tecnologie la responsabilità di realizzare il progetto con determinati materiali allo scopo di ottenere il massimo risultato al minimo costo. Per cui la riduzione dei costi verrebbe prima anche della fase della “*creatività*”. Solo in questa fase entra in gioco la creatività del designer, creatività che non è romantica o artistica, ma logica razionale per cui si può rendere sottoforma di modelli. Nella fase seguente, “*modelli*”, in questa sintesi creativa nascono appunto dei modelli, di dimensioni reali o prototipi; Successivamente, dalla scelta del prototipo si passa definitivamente alla progettazione finale.



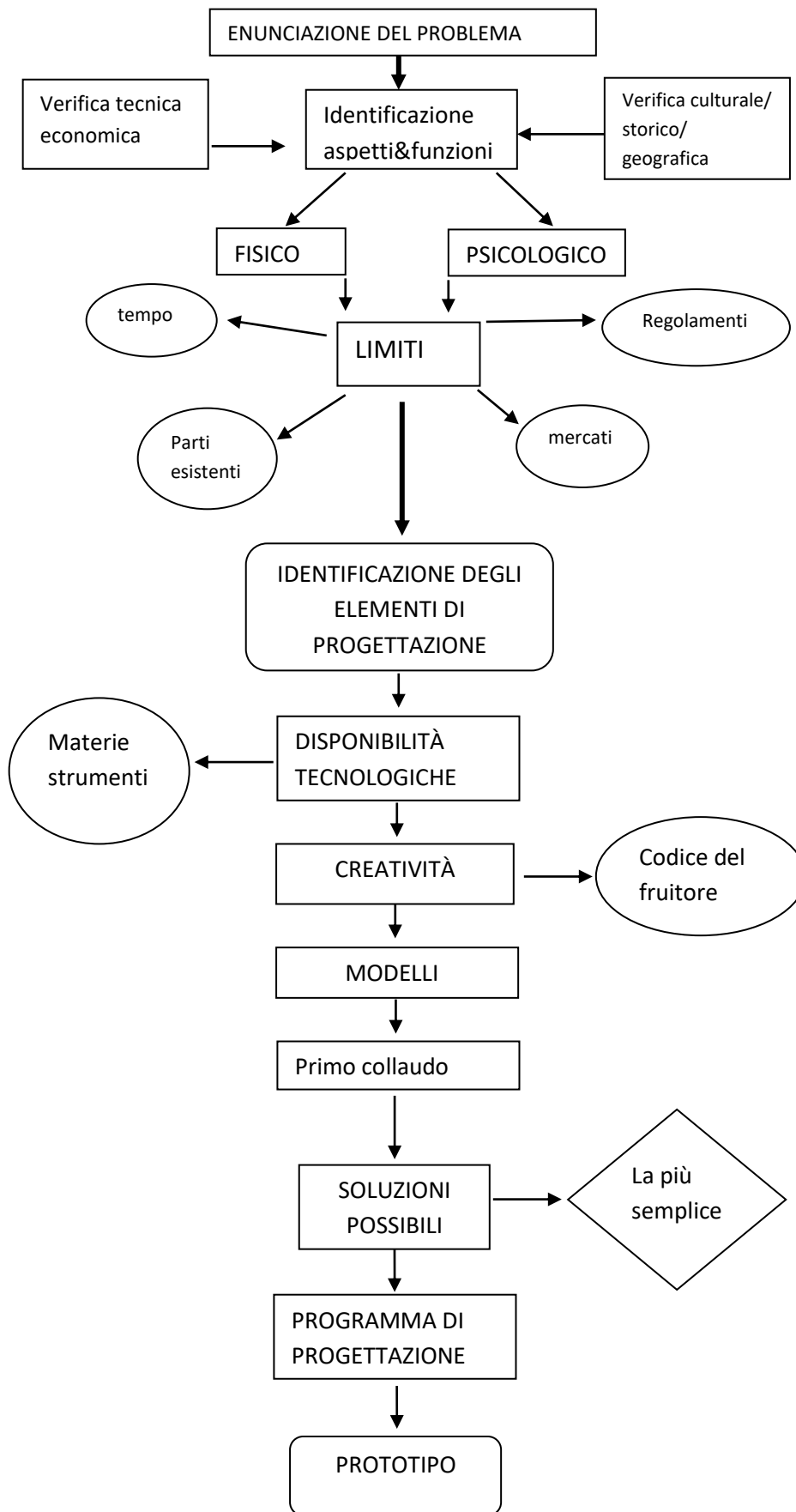


Fig. 11-Schema Munari- [fonte *Da cosa nasce cosa*, Laterza 1981]

Queste indagini portano con sé dei “*limiti*”. Munari ne identifica quattro, sicuramente ciò che realmente manca è la percezione che un prodotto in generale, che sia di design o non, è innanzitutto un portatore di significati. Infatti lo schema di Munari enfatizza una dinamica logico-consequenziale della progettazione; come se ci fosse una struttura prestabilita e l’adempimenti di ciascuna fase determinerebbe l’avanzare del lavoro. Questo schema rappresenta una distribuzione logistica dei compiti più che un processo di produzione. Infatti non si coglie in quale fase, e attraverso quale componente si genera valore<sup>46</sup>.

Enzo Frateili, al contrario, predilige uno schema statico, piuttosto che consequenziale, dove lo scopo è osservare i fattori coinvolti nel processo e verificare l’interazione fra le varie parti. Si inserisce un elemento in più: la consapevolezza che il processo di produzione di un bene, non è l’esito di azioni consequenziali, ma di una interazione fra le parti. Infatti le componenti che individua sono basicamente tre, rappresentabili graficamente come mostra lo schema in aree circolari convergenti verso il loro centro di integrazione, la forma come problema essenziale del design inteso nei due momenti: la progettazione cioè il campo operativo della creatività del designer, in cui gli oggetti concorrono a determinare, ed insieme interpretare, il modello di vita di una società; il secondo, la realizzazione, che è il campo di esperienza della sensibilità del fruitore degli stessi oggetti. La crescente tendenza nel design all’approccio scientifico alla forma, può giustificare la definizione dell’autore di questa sfera come “*morfologica*”. La sfera scientifico-tecnica (n.2) e della tecnologia (operante già a livello inventivo a

---

<sup>46</sup> Il contributo di Munari è stato inserito con lo scopo di confrontare i diversi approcci al processo di produzione di beni e servizi. Questo perché è opinione diffusa tra architetti e designer che un tradizionale processo produttivo industriale non contribuisce per principio alla definizione della produzione di beni di design. La realtà è che un oggetto di design condivide delle caratteristiche che sono proprie di altri prodotti (per es. un’esperienza turistica).

quello della realizzazione dell'oggetto) grazie alla quale le capacità "strutturanti" della mente e del lavoro umano collaborano insieme alla macchina, in quanto rinnovatrici dell' "ambiente artificiale" circostante, soddisfano le istanze della società in materia di beni, tramite l'apparato industriale. In questo ambito si svolgono sia le funzioni di progettazione tecnica (costruttiva e meccanica...) in senso funzionale dell'oggetto, sia i processi lavorativi per realizzarlo. Tale componente, a seconda che si guardi piuttosto alla sua eccezione come disciplina oppure alla sua operatività, potremmo chiamarla "tecnologia" oppure "strumentale". La sfera socio-economica (n.3), riportata nella struttura dei bisogni umani, definisce quali di questi bisogni vengono tradotti e concretati in un universo di temi oggettuali, postulati dalla società, rilevati e programmati dalle strutture distributive, che formano il grande contesto di dati cui spetterebbe al design dare poi forma. Per cui si definirebbe più genericamente sfera "sociologica" del prodotto, la quale comprende i vari fattori del prodotto che lo possono caratterizzare in questo senso (ergonomico, economico, psicologico, comportamentistico ecc...).

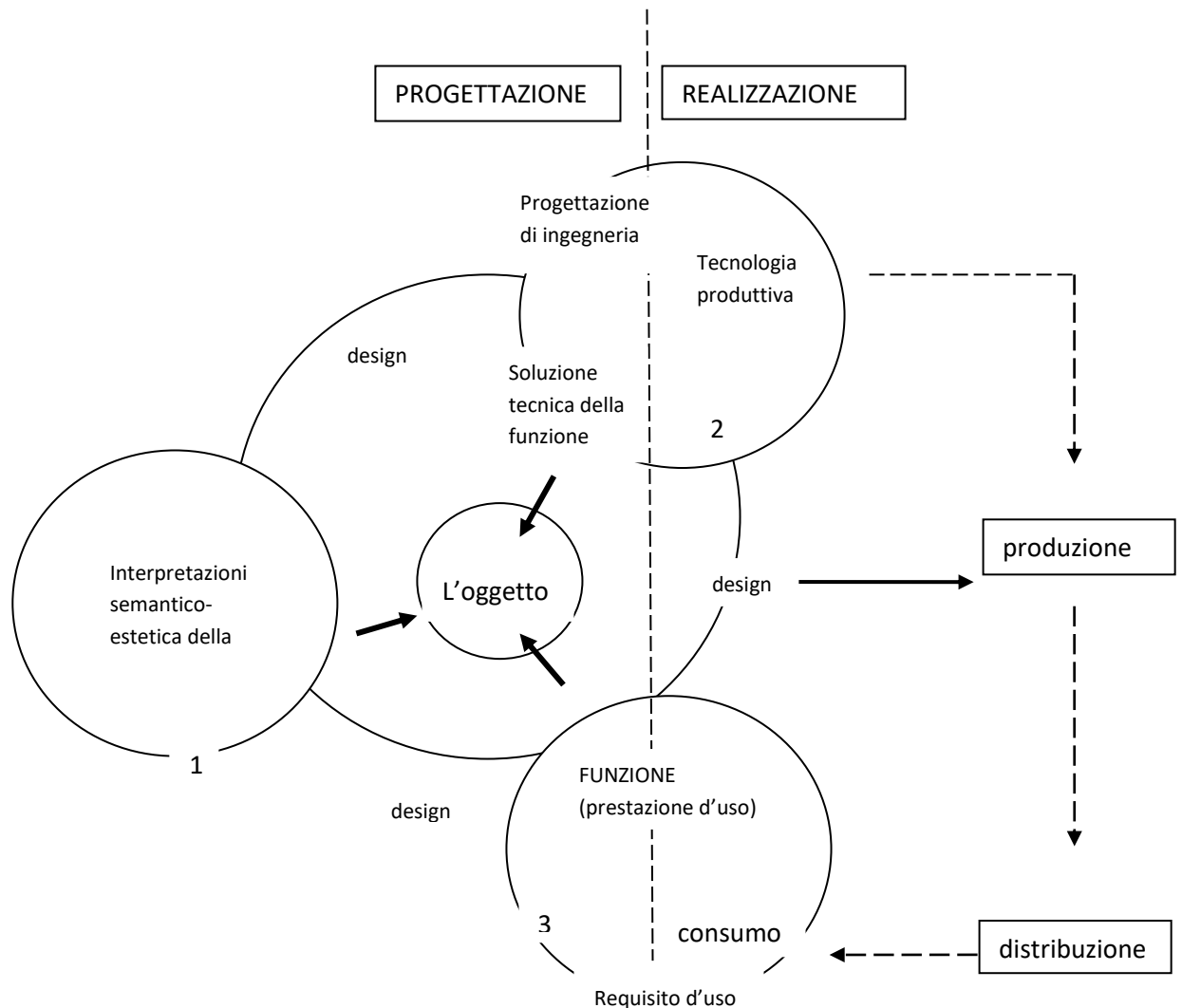


Fig.12 –le componenti del design secondo Fratelli- [fonte Eminente G. *Il design industriale nelle strategie di mercato*, Milano 1991]

La compresenza di queste componenti è riscontrabile in qualsiasi oggetto in termini rispettivamente di forma, di struttura fisica e di modalità di fruizione. La prima osservazione che scaturisce dal confronto dei processi e comportamenti del design, riguarda la netta separazione tra progettazione e

realizzazione. Va osservato inoltre che questa modalità oramai più che studiata nei testi e nelle imprese, è sintomo di un fenomeno riscontrabile nella realtà: ovvero un designer con scarsa conoscenza dei metodi di gestione di impresa che non siano quelli strettamente connessi alla messa a punto del prodotto. All'opposto l'impresa stessa dimostra di essere estranea allo stesso processo di design. Se ne deriva una visione alquanto riduttiva, ma soprattutto poco integrata. Basti pensare che nello stesso schema di Frateili, l'intera funzione di marketing sia ridotta a una mera funzione di distribuzione dei prodotti (alla quale non viene dedicato nessuno commento), il che appare quanto meno anacronistico e non corrispondente né alla complessità della realtà del sistema impresa né ai processi di gestione. Per cui una delle ragioni del successo o meno di alcuni prodotti o altri è una eccessiva e blindata separazione tra le fasi del processo, ma soprattutto una eccessiva separazione fra le due macroaree: progettazione e realizzazione. Per cui a volte il successo di un prodotto di design appare come un fenomeno individualistico di alcuni designer brillanti.

#### 4.2.3. PROGETTAZIONE E SVILUPPO DI UN PRODOTTO DESIGN

A questo punto si vuole confrontare un tradizionale schema di progettazione e sviluppo di un prodotto. Si prenderà come punto di partenza il fatto che un prodotto design sia l'esito di un processo, e si verificherà se esso mantiene le stesse caratteristiche di un prodotto generico di consumo. Per cui il punto di partenza di tutta questa analisi parte dall'assunto che la progettazione e la produzione di un prodotto, o di qualsiasi "bene", è innanzitutto la manifestazione fisica di un insieme incredibilmente complesso di attività svolte da un grandissimo numero di attori [Normann, R. Ramirez, R. 1995]. Come a dire che non è un problema dei prodotti design, ma di qualsiasi prodotto in generale. Tutti i beni e servizi seguono la medesima logica. In sintesi ogni prodotto o servizio viene creato, progettato, prodotto secondo

tutte le fasi che sotto citeremo, attraverso l'insieme delle attività di differenti attori, attività organizzate in modo diverso a seconda del "fornitore" che porta valore al cliente. Chamberlin parla di differenziazione e sostitutività come due aspetti di una realtà complessa [Podestà, 1974]. Ovvero ogni bene mira a soddisfare una domanda presente, domanda che spesso e volentieri dimostra di essere particolarmente eterogenea. Questa eterogeneità, genera inevitabilmente una differenziazione dei prodotti, poiché la domanda su di essi può scaturire da un desiderio di varietà, di esclusività, da motivi più profondi ricollegabili alle diverse modalità di uso o alla diversa capacità di reddito. Emerge con chiarezza che il problema della differenziazione comporta quindi la contemporanea considerazione della situazione concorrenziale e delle attese della domanda. A tal fine, se l'impresa ha veramente differenziato la propria offerta, le resta come termine ultimo il paragone con i concorrenti. In altre parole non ha senso essere "diversi" dai concorrenti se la domanda non apprezza, o comunque non avverte la diversità. Per cui, operativamente parlando una impresa può differenziare la propria offerta intervenendo sui diversi parametri d'azione, dalla sensibilità della domanda, dagli effetti dei diversi parametri sulla curva di costo e dalla posizione e dalla possibile reazione dei concorrenti.

Dato che l'ipotesi da verificare è che i prodotti design siano innanzitutto dei beni, frutto di un complesso numero di attività svolte da diversi attori, si andrà ora ad analizzare il processo di progettazione e sviluppo di un nuovo prodotto. Va sottolineato che il processo di progettazione e sviluppo di un nuovo prodotto, avviene attraverso la traduzione di una idea in un prodotto finito; questo percorso generalmente richiede tempi lunghissimi e si articola in vari step che possono essere ricondotti a tre macro- fasi:

- *Concettualizzazione del prodotto o fase di progettazione concettuale:* definizione del concetto di prodotto e valutazione della fattibilità

tecnica ed economica necessaria per poter autorizzare l'investimento. È una fase che prende avvio fin dalla nascita dell'idea sulla base di un fabbisogno di mercato o un'innovazione scientifico- tecnologica e si conclude con l'autorizzazione allo sviluppo di un progetto.

- *Sviluppo del progetto di un prodotto*: realizzazione del progetto e del prototipo, in questa fase le proprietà geometriche, fisiche e funzionali del prodotto vengono definite nel dettaglio.
- *Industrializzazione*: si definiscono le modalità per produrre in modo efficiente il nuovo bene. Prende avvio al momento del completamento dello studio e realizzazione del prototipo, si prevede la realizzazione di una eventuale produzione pilota e della produzione pre- serie e si conclude nel momento dell'avvio della produzione in serie.

La fase di *concettualizzazione del prodotto* è deputata alla generazione e successiva selezione di idee per l'individuazione di un nuovo prodotto. Inoltre prevede la definizione degli input critici del prodotto, ossia le sue caratteristiche distintive (ad esempio la funzione d'uso principale, il tipo di design, il grado di innovazione tecnologica). Questa fase può essere considerata la più critica dell'intero processo di progettazione. Per comprendere le problematiche di tale fase Wheelwright e Clark [1992] hanno utilizzato il concetto di "*imbuto dello sviluppo*". La metafora dell'imbuto aiuta a capire come questo stadio debba essere considerato una "finestra aperta su tutte le opportunità tecnologiche e di mercato", e pertanto sia importante attivare più fonti possibili di idee, coinvolgendo tutte le unità, non solo tecniche. Dopo una prima selezione delle migliori idee emerse, vengono definiti per ciascuna i contorni del progetto e vengono identificate le conoscenze e risorse necessarie al suo sviluppo. Il passaggio dalla concettualizzazione allo sviluppo del progetto è molto delicato in quanto si deve procedere alla selezione del concetto di prodotto-progetto.

Nella fase di *sviluppo del progetto* invece l'attività si concentra sulla progettazione della configurazione costruttiva del concetto, che porta alla definizione e realizzazione di un prototipo, tenendo presente il tipo di tecnologie di produzione a disposizione, il loro grado di flessibilità e le richieste del mercato; ad esempio si può porre l'alternativa tra realizzare il prodotto in un'unica parte, producendolo con un unico stampo tecnologicamente complesso (il cui costo è sopportabile solo con elevati volumi di produzione) o prevedere un prodotto composto da più componenti da produrre con diversi stampi.

La fase successiva di *industrializzazione* definisce le specifiche tecniche per la realizzazione del processo produttivo. In questa fase impattano le decisioni prese precedentemente, in quanto l'entità dei problemi di producibilità e montabilità è legata alle caratteristiche tecniche del prodotto e dei suoi componenti. Per ridurre tali problemi si sono sviluppate delle metodologie di progettazione che consentono di tenere conto, in modo anticipato, degli aspetti relativi alla produzione. In questa fase inoltre è prevista la realizzazione di un processo di produzione pilota, che consente di verificare sul campo la fattibilità del prodotto e le specifiche di produzione. L'avvio della produzione di una pre-serie, per un'ultima verifica della fattibilità livello di processo, e quindi della produzione in serie conclude formalmente la fase di progettazione, sebbene il processo di feedback tra progettazione e produzione continui, per i necessari aggiustamenti che la produzione di un prodotto innovativo può richiedere.



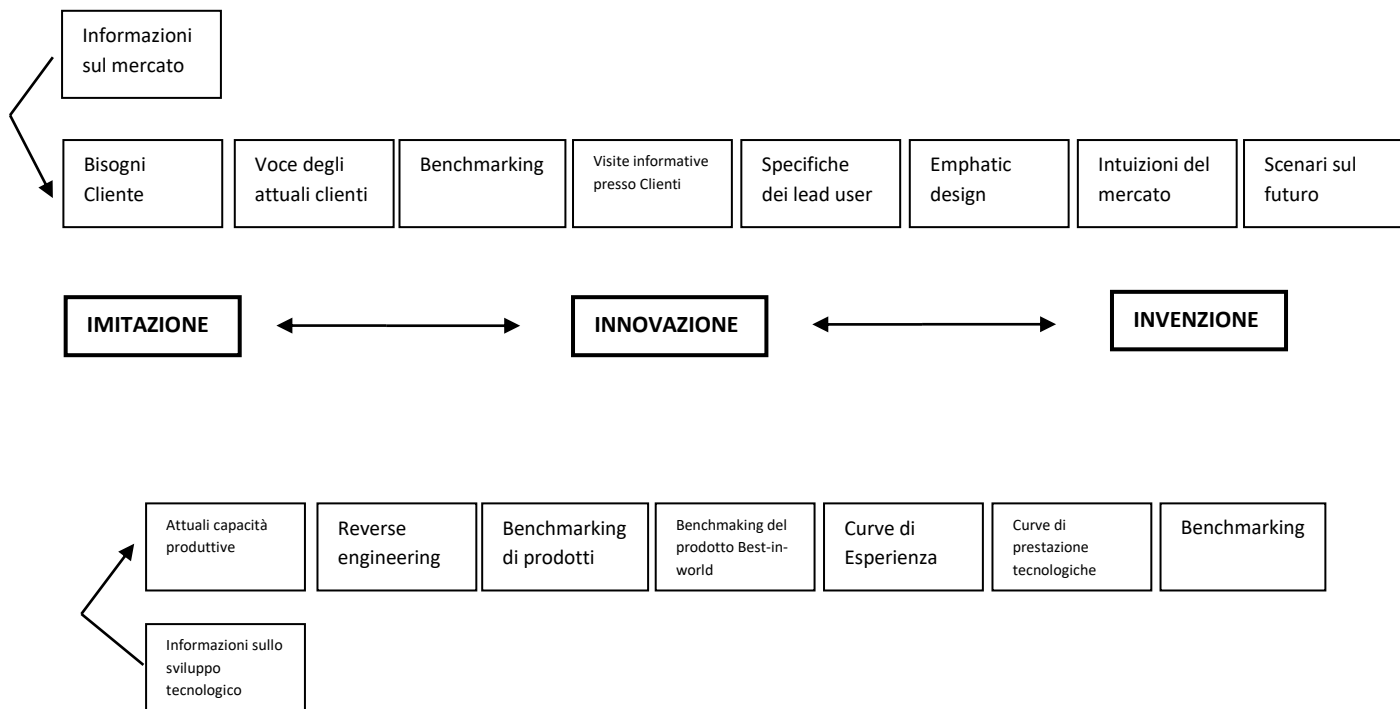


Fig. 13 -Processo di progettazione e sviluppo di un nuovo prodotto-[Wheelwright, Clark 1992]

Lo schema soprastante evidenzia le fasi di progettazione di un prodotto qualsiasi, le quali potrebbero benissimo essere utilizzate anche per i prodotti design. È evidente che le fasi di progettazione di un prodotto generico possono essere associate a quelle di un prodotto design. Per cui sia un prodotto generico che un prodotto design nascono da quello che Howkins [Du Gay, 1997] definiva come “brain work”, ovvero delle attività che hanno la capacità di generare proprietà intellettuali, per cui come si è detto nella parte relativa alle creative industries “secondo questa definizione un’opera d’arte, un’invenzione di un nuovo oggetto, il risolvere il problema logistico del traffico o dell’integrazione multietnica, sono posti tutti sullo stesso livello”. A questo punto si coglie una convergenza nei processi di produzione dei prodotti di design o non, per cui emerge in modo naturale chiedersi quale sia la discriminante tra un prodotto design e un prodotto generico. Per cui è

interessante cogliere quale fattore apporta in più il design ad un prodotto di consumo generico.

#### 4.3. VARIETÀ E VARIABILITÀ DEI PROCESSI DI CREAZIONE DEL VALORE

##### 4.3.1. PRODOTTI PORTATORI DI VALORE

Si è evidenziato sopra come un'offerta (di un prodotto e/o servizio) sia il risultato di una complessa serie di attività generatrici di valore, attività che coinvolgono numerosi attori che lavorano con tempi e modi diversi per produrre l'offerta stessa. Ora ci si chiede come i diversi attori creino valore all'interno del processo di produzione del prodotto. Micheal Porter nel suo celebre libro, *Competitive Advantage*, (1985) analizza i rapporti tra attori all'interno di un sistema produttivo in termini di unidirezionalità e sequenzialità. Nell'ormai noto concetto di "catena del valore" ideato da Porter, l'attore economico A vende (o trasferisce) il prodotto del suo lavoro all'attore B, il quale vi "aggiunge" valore e lo vende o lo cede all'attore C, che a sua volta lo arricchisce e poi lo vende o lo trasferisce all'attore D, e così via fino a che il prodotto non viene venduto al consumatore finale. È anche vero che nella realtà gli attori economici non si rapportano più tra di loro secondo il modello semplice, unidirezionale, sequenziale descritto dalla nozione della catena del valore, sopra citato. Il rapporto tra gli attori tende ad essere molto più complesso di quanto possa concettualmente cogliere nel modello unidirezionale "make/buy" sottostante alla catena del valore. Infatti anziché aggiungere valore uno dopo l'altro, come se fossero mattoncini, i partner della produzione di un'offerta creano insieme il valore attraverso svariati tipi di relazioni di "co- produzione" [Normann, Ramirez, 1995]. È interessante porre l'accento sul fatto che nella realtà, il valore che si viene a creare nasce da delle relazioni tra i partner di produzione. Come a dire che già il trasferimento in sé per sé di conoscenze, rimanda a tutta la dialettica di beni, servizi, e prodotti, ma soprattutto che la crescita del valore di un prodotto non

è la somma fisica quantificabile di “materia”, ma un aggiunta “immateriale” che crea un valore aggiunto al prodotto. Rispetto a questo punto è bene soffermarsi anche su come questa tematica crei delle divergenze di opinione, all’interno della letteratura economica:

#### *4.3.1.1.1. Approccio di Thompson*

Nel 1967 Thompson descrisse tre tipi di relazioni tra le parti di un’organizzazione. La più semplice è quella che ha definito “relazione di tipo generico”, in cui ogni diverso componente contribuisce a creare un’unità. Il secondo tipo fu chiamato “sequenziale”: sezioni dell’organizzazione producono risultati che vengono poi riutilizzati da altri componenti. La dinamica di questo tipo di interrelazioni organizzative è molto simile al processo della catena del valore descritto da Porter. In ultimo, Thompson descrisse il rapporto “reciproco”, il più complesso dei tre. In questo caso gli output di ogni sezione dell’organizzazione diventano input per le sezioni da cui ottengono i loro input. Thompson dimostrò che tutte le organizzazioni possiedono relazioni di tipo generico, tra le diverse componenti, in quanto, in una data organizzazione, tutti lavorano insieme verso lo stesso obiettivo. Le organizzazioni complesse, secondo Thompson hanno in sé relazioni di tipo generico e sequenziali, mentre le più complesse dispongono di tutte e tre i tipi di rapporti. Applicando le categorie di Thompson al sistema degli attori della catena del valore, possiamo vedere che questa copre i primi due tipi di relazioni, ma non offre, invece, il quadro concettuale per descrivere la più complessa interazione tra diversi attori che la liquidità e la densità hanno costretto a sopportare: la relazione “reciproca” [Comacchio, in Volpato 2003].

#### 4.3.1.1.2. *Approccio Schumpeter e l'innovazione come "distruzione creatrice"*

A Schumpeter si deve un contributo nell'ambito del pensiero economico e della teoria dell'innovazione. Schumpeter affida la creazione del valore di un prodotto al processo di innovazione che descrive attraverso un concetto molto più allargato. Egli concepisce l'innovazione come un processo che ha come oggetto la produzione di un nuovo bene o l'apertura di un nuovo mercato, la conquista di una nuova fonte di materie prime o la riorganizzazione della struttura dell'offerta [Di Bernardo e Rullani, 1985]. Un cambiamento di questo tipo secondo Schumpeter è una "distruzione creatrice", perché l'autore considera l'innovazione come un evento capace di attivare un'evoluzione dell'impresa e di modificare la staticità dell'equilibrio economico creando delle asimmetrie nel processo competitivo. La teoria schumpeteriana evolvendosi nel tempo ha dato vita a due filoni di pensiero: i *paleoschumpeteriani* e i *neoschumpeteriani*. Citeremo brevemente queste due correnti di pensiero solo per comprendere meglio i punti sui quali si discosta la teoria di Schumpeter rispetto a quella di Thompson. Avevamo detto che per Thompson la fonte di creazione del valore sono le relazioni tra i partner produttori e a secondo della modalità delle relazioni ne consegue anche una diversa creazione del valore. Invece il primo filone è quello degli *paleoschumpeteriani* che afferma che la fonte dell'innovazione è l'imprenditore, ovvero colui che riesce a tracciare un ponte tra le opportunità offerte dalla scienza e l'attività aziendale. L'idea di fondo che soggiace è che, benché l'invenzione sia un bene accessibile a tutte le imprese, tale capacità "imprenditoriale" appartiene solo ad alcune. La critica a questa letteratura afferma che questo cambiamento da una visione collettiva ad individuale, crea degli squilibri nella struttura competitiva a causa del temporaneo controllo monopolistico, da parte dell'imprenditore, dei vantaggi derivanti dall'innovazione [Volpato, 2003]. La posizione di rendita di cui gode

l'imprenditore artefice dell'innovazione è temporanea e viene riassorbita attraverso l'imitazione, da parte della concorrenza, della specifica ricombinazione di scienza- tecnologia- tecnica realizzata dall'innovatore. Il secondo quello dei neoschumpeteriani afferma che sono innanzitutto le imprese ad alimentare al proprio interno l'attività di ricerca e sviluppo, promuovendo sia invenzione che innovazione in relazione ai bisogni espressi dalla domanda. Questo secondo filone appoggia l'idea che la crescita dell'innovazione si verifica solo in condizioni di crescita dimensionale dell'impresa, inoltre l'innovazione, secondo questa corrente di pensiero, necessita non più di competenze imprenditoriali, ma quanto di forze e risorse manageriali, che consentano di mantenere e sviluppare il sistema organizzativo, la sua capacità di auto espandersi e auto riprodursi.

Ciò che emerge dai due filoni Schumpeteriani è innanzitutto una crescita della consapevolezza che la creazione di valore, o innovazione non nasce da un unico individuo ma da un numero diverso di attori (come diceva Normann e Ramirez); certo è, che questa visione, passa da una logica individualista, l'imprenditore- innovatore, ad una leggermente più ampia. Altro fattore chiave che emerge è che mentre per Thompson il valore si crea a passo a passo tramite relazioni, per Schumpeter il valore è un "prodotto finito". Come a riprendere la nostra analisi iniziale: il design è l'esito di un processo o è un risultato?

Leggendo la storia di Alessi [Alessi, 2005] si vede emergere chiaramente questa necessità di oltrepassare la logica dell'imprenditore-visionario che con idee geniali rivoluziona l'ambiente in cui è inserito. Infatti per esempio, quando Alessi lanciò il progetto "Family Follows Fiction"<sup>47</sup>, mai si

---

<sup>47</sup> Il progetto portò alla creazione di oggetti di plastica giocosi, la maggior parte dei quali antropomorfi o metaforici; come Anna G., il cavatappi danzante, di Alessandro Mendini, o lo schiaccianoci dalla forma di scoiattolo i cui denti schiacciano i gusci ecc...

sarebbe aspettato che con questi prodotti avrebbe rivoluzionato il settore dei beni di consumo, portando addirittura l'impresa a raddoppiare il fatturato. La gente comune generalmente pensa che tali prodotti siano il risultato di un repentino lampo di genio. In realtà, la prova esperienziale che i prodotti di design seguono le stesse regole di progettazione e sviluppo di qualsiasi altro prodotto, viene spiegata come Alessi ha generato questa linea di prodotti. Infatti la ricerca di Alessi prende ispirazione dagli studi di Donald Winnicott, un pediatra e psicoanalista che notò che i bambini sono in grado di associare agli oggetti di uso quotidiano emozioni e significati.

*“grazie a questo contributo epistemologico, ho potuto sentirmi più a mio agio quando agli inizi degli anni '90 ho cominciato a lavorare al nostro metaprogetto denominato “Family Follows Fiction”. Obiettivo del meta progetto era appunto di esplorare in profondità la Struttura Affettiva degli oggetti, [...] non esiste in fondo una grande differenza fra una caffettiera, o un bollitore e un orsacchiotto.”*

Fonte: ALESSI, A. “Storia della Alessi dal 1921 al 2005, il fenomeno del design italiano”

Per approfondire questi spunti Alessi organizzò un team di ricerca. Il mercato accolse calorosamente Family Follows Fiction. Gli stessi concorrenti cominciarono a seguire la strada spianata da Alessi, per cui tutta la linea è stata oggetto di imitazione non solo nell'ambito degli oggetti ad uso domestico, ma anche in altri settori. L'esempio di Alessi è la testimonianza di come l'innovazione vada a pari passo con la co-produzione. Questa racconto della vita aziendale di Alessi dimostra, quasi in linea con il filone neoschumpeteriano, che la crescita dell'innovazione di un prodotto non è l'esito di brillanti doti e competenze imprenditoriali, ma piuttosto di forze e

risorse manageriali, che consentano di ottenere, mantenere e sviluppare una posizione competitiva e una capacità di auto espandersi e auto riprodursi<sup>48</sup>.

#### 4.3.2. CO- PRODUZIONE

Normann e Ramirez riferendosi a Thompson, nel descrivere le relazioni “reciproche”, ovvero quelle più complesse delle tre, ciò quelle i cui output di ogni sezione dell’organizzazione diventano input per le sezione da cui ottengono i loro input, utilizzano il termine co- produzione. Ovvero quelle relazioni “reciproche” tra attori che caratterizzano l’economia dei beni e dei servizi. La novità di questa co- produzione, rispetto alla tradizionale catena del valore, è che mentre in quest’ultima gli attori sono legati rispettivamente a chi li precede e chi li segue, nella catena della co- produzione, il modello si basa su collegamenti multipli. Cioè non è una catena statica. Ovvero il produttore è legato non solo al distributore ma anche al rivenditore, ad esempio quando gli fornisce dati comparativi sulla propria attività nella zona, o in ambito internazionale, rapporta l’evoluzione dei trend di mercato. Ciò permette al rivenditore ed alla sua utenza di consolidare i rapporti di co- produzione. Tutto ciò genera buoni rapporti e sviluppa la competizione basata sulla qualità. [Normann, Ramirez 1995]. È interessante leggere questo tema della co- produzione come un “dialogo” aperto, che le imprese intavolano con tutti gli attori del network di cui fanno parte. Naturalmente se si parla di “discorso” si esclude a priori una relazione frontale cliente- produttore, in cui il produttore interpreta i bisogni del cliente e li trasforma sottoforma di

---

<sup>48</sup> Anche IKEA quando si rese conto dell’importanza dei bambini, si decise di metterli al centro dell’attenzione sviluppando prodotti destinati a quest’ultimi. Grazie all’aiuto di due gruppi di esperti, psicologi infantili e specialisti nel gioco dei bambini, si introdussero articoli in grado di favorire l’attività motoria, la creatività e la socialità del bambino. I bambini stessi diedero un grosso contributo all’ azienda aiutando a capire quali erano i prodotti preferiti da costoro.

prodotti. In un network come viene rappresentato nella figura sottostante, ogni singolo interprete è portatore di significati. Le aziende che operano a questo livello si rendono conto che è possibile acquisire ed incrementare il valore dei propri prodotti anche dall'esterno. In altre parole le aziende possono attingere a un processo di ricerca esterno che si focalizza sul valore dei prodotti. Questo processo informale viene chiamato da Verganti *design discourse*, simile ad una discussione collettiva [Verganti, 2008]. Per cui molto semplicemente, quello che Verganti definisce innovazioni design- driven sono più che altro un normale processo di creazione di valore. Sicuramente il design discourse fa leva su tutto il capitale relazionale, che non si basa tanto su un "ascoltare" ma "coinvolgere" gli interpreti e metterli in relazione tra di loro. Gli stessi Normann e Ramirez hanno introdotto il discorso di "sistema a collegamenti multipli", nello schema sottostante si può vedere come un'impresa dovrebbe basare il suo dialogo appunto su delle relazioni multiple.

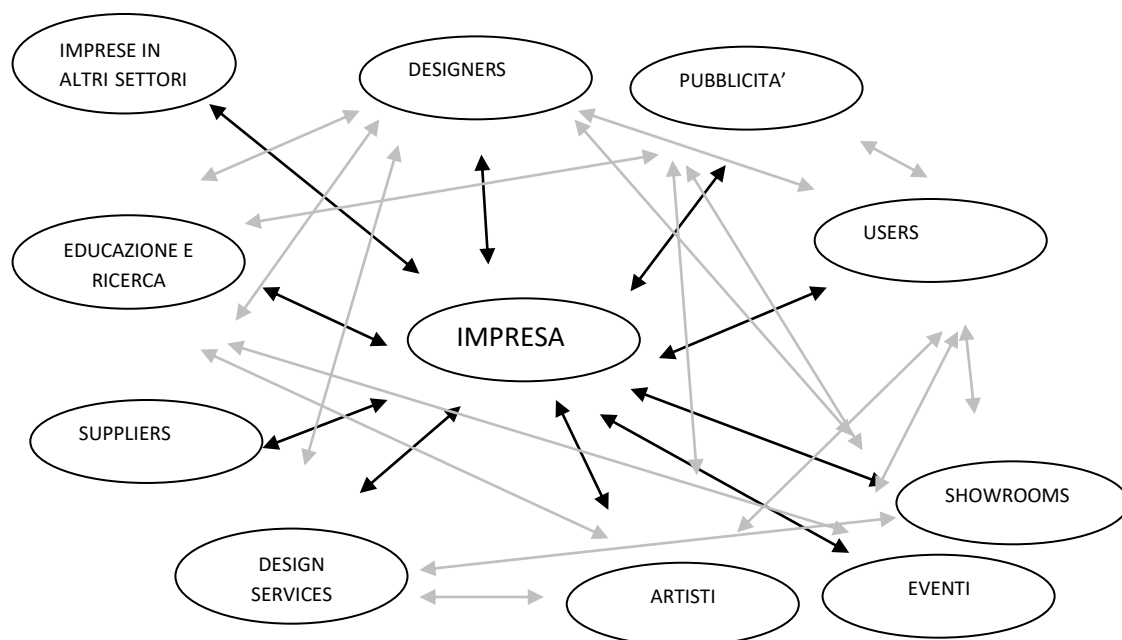


Fig.14- The design discourse Surrounding a Firm- [Verganti 2008]



Tendenzialmente le tappe che si identificano per la creazione di questo sistema a collegamenti multipli, sono:

- Definire il *contesto di vita* in cui è indirizzato il processo di creazione del valore; (esempio: per Ikea è la casa in tutte le sue dimensioni e spazi)<sup>49</sup>
- Un'azienda dovrebbe chiedersi chi sono gli *interpreti* che fanno ricerca su come le persone danno significato e valore ai prodotti, in quello specifico contesto di vita;

La cosa evidente è che la figura soprastante non deve essere intesa come uno schema fisso, anzi questa cambia a seconda del prodotto e del processo di innovazione che si persegue. L'aspetto invece che non si è menzionato è che un discorso a interpreti multipli può essere svolto sia a livello locale che globale. Sicuramente la densità locale del network è essenziale, perché le interazioni basate sulla conoscenza tacita beneficiano della vicinanza geografica. Dall'altro, le interazioni a livello internazionale fra gli interpreti permettono di aumentare la quantità e la varietà delle loro idee fornendo una prospettiva globale sull'evoluzione dei significati. Sicuramente le imprese non possono affidarsi solo al dialogo locale, la combinazione e ibridazione delle caratteristiche locali con le interpretazioni di altre culture è il modo per creare delle visioni originali [Verganti, 2008]. Questo aspetto va a definire che nel processo di creazione di qualsiasi prodotto le caratteristiche di "valore" non nascono da un'idea, effetto lampo di genio, ma da un processo. A questo punto sorge spontaneo domandarsi, cosa permette di passare da una logica di

---

<sup>49</sup> Ciò implica che in ogni contesto territoriale specifico sono i comportamenti, le decisioni, le azioni dei diversi soggetti che ne fanno parte a creare le condizioni perché si possano sviluppare, mobilitare, indirizzare, organizzare, le risorse necessarie ad offrire differenti consumatori offerte concrete di prodotti (beni e/o servizi). Si vuole avallare l'ipotesi che la cultura immateriale va considerata in rapporto con il territorio [Tamma, 2010].

“catena statica” ad una di “collegamenti multipli” e soprattutto quali sono i fattori su cui far leva per generare questa innovazione.

I prodotti design, ma non solo quelli, vivono di tutta la dimensione esperienziale, dimensione che diventa parte integrante del processo di produzione del prodotto. Abbiamo visto che nella co- produzione si ridefiniscono quali sono gli attori che partecipano alla produzione del prodotto; e l’attore che sta prendendo sempre più piede in questa scena è il cliente, l’utente. Si sta sempre più prendendo coscienza che il bene, il prodotto non è solo il risultato di una serie di tappe produttive ma è anche un oggetto di fruizione, che può avere carattere materiale o immateriale, di unicità o di riproducibilità [Bonel, E. Moretti, A. Rispoli, M. Tamma, M., 2005]. Per cui in questa prospettiva prende maggiormente forma il concetto di “creazione del valore”. Ovvero quel processo, costituito da un insieme di attività hard e soft, fondato su risorse materiali e immateriali, al quale partecipa più di un attore, tra i quali necessariamente l’utente [Tamma, 1996]. La presenza dell’utente/cliente diventa una figura chiave nel momento in cui la ricezione da parte di un pubblico diventa costitutivo del prodotto stesso, essenziale per il valore attribuitogli [Gadamer, 1989]<sup>50</sup>. Emerge chiaramente che la presenza e il valore di un prodotto si hanno solo in un determinato contesto relazionale, (un network, un dialogo...) al di fuori di questo ci si può solamente imbattere in un “valore potenziale”.

---

<sup>50</sup> Dreon [2006], riferendosi ai prodotti culturali, in particolare ad opere artistiche, afferma che: *“la partecipazione dell’utente implica un ruolo attivo nel processo di creazione del valore che soddisfa il suo bisogno [...] ciò è determinante in generale ma in particolare nella produzione culturale in quanto la ricezione da parte di un pubblico risulta costitutivo del prodotto stesso, essenziale per il valore attribuitogli”*. Sembra ritornare a galla ciò che si diceva dei prodotti design: prodotti cultural- based, basati sulla cultura ma non prettamente culturali.

#### 4.4. SISTEMI DI CREAZIONE DEL VALORE

##### 4.4.1. DALLA CREAZIONE DI VALORE ALLA RICONFIGURAZIONE DEL BUSINESS

Fino ad ora abbiamo visto che i prodotti design sono innanzitutto prodotti, che godono dello stesso sistema di produzione, ma non solo, si avvalgono anche dell'atto esperienziale come complemento del loro processo produttivo e del riconoscimento del loro valore. Per cui a questa altezza sorge spontanea la domanda: come le attività possono generare valore? Come nel sistema di progettazione/ produzione di prodotti design si crea il valore di questi beni? Partendo dalle basi dell'economia, noi sappiamo che lo scopo ultimo, se non addirittura la natura stessa, dell'attività economica è produrre valore. Il valore viene creato dagli uomini attraverso collaborazioni reciproche e l'uso delle risorse disponibili; per cui il valore viene innanzitutto co-prodotto, da attori che si interfacciano l'un l'altro. Questa logica di creazione del valore supera la staticità della classica catena del valore e contribuisce a concepire l'offerta di un bene come un territorio dove gli attori confluiscono per co- produrre valore, Normann e Ramirez parlano di queste collaborazioni o reti di rapporti come "costellazioni del valore". Per cui in questa prospettiva i sistemi di creazione del valore coinvolgono più di un attore e quindi aumentano la divisione del lavoro, perché il valore viene costruito da queste relazioni che nascono dagli attori.

Gli attori si aiutano reciprocamente, e si aiutano ad aiutarsi, per realizzare le loro attività specifiche. La possibilità di assegnare attività ad attori economici all'interno del sistema aumenta grazie agli sviluppi tecnici e sociali, dal momento che il sistema di creazione del valore è svincolato dalle limitazioni preesistenti e dai limiti imposti dal modello della catena sequenziale. Tutto ciò rende le strutture aziendali fisse meno robuste e più mutevoli. Nei rapporti di co- produzione, non solo i diversi attori sono spinti ad "aiutarsi" a vicenda per realizzare i rispettivi compiti, ma è l'architettura

stessa dell'attività a derivare dalla co- produzione, attraverso la riattribuzione dei compiti ad attori diversi. I compiti che venivano dapprima assegnati sulla base delle priorità tecnico/ funzionali e finanziarie di breve periodo (il fabbricante produce, il grossista vende), possono essere ridistribuiti se il valore ne risulta in qualche modo accresciuto (ad esempio con la riduzione dei costi unitari, con l'incremento di produzione e di varietà). Per cui la riassegnazione delle attività si basa su due concetti chiave: *"alleggerire"* e *"mettere in grado di"* fare qualcosa. L'esempio eclatante e quasi scontato, in questo caso è IKEA. Infatti è il cliente che sceglie di trasportare, montare personalmente i mobili del marchio svedese. In questo modo il cliente *"alleggerisce"* l'azienda dell'onere di montare e consegnare a domicilio i mobili, dal momento che è l'IKEA stessa che a *"metterlo in grado di"* fare da sé, fornendo ottimi cataloghi, ampi parcheggi in prossimità dei magazzini, carrelli per trasportare le merci alle auto, istruzioni e attrezzi per il montaggio e parti da assemblare già forate ecc... in questo caso la riduzione dei costi unitari determinati dalla moderna strategia IKEA consente di offrire dei prezzi più bassi.

La verità è che le attività sono sempre più soggette a riassegnazione non solo per ridurre i costi unitari e per evitare inefficienti trasferimenti di fondi da un'attività all'altra, ma anche per ottimizzare la compartecipazione, assorbimento e la gestione dei rischi.

#### **4.4.2. CARATTERISTICHE DELLA CREAZIONE DI VALORE DI UN PRODOTTO**

Se dobbiamo parlare di sistemi di creazione del valore bisogna innanzitutto fissare alcuni concetti chiave; il primo fra tutti è che la natura stessa dell'attività economica è produrre valore, per cui è intrinseca nella natura stessa dell'economia il fatto di produrre valore. Il valore viene creato dagli attori economici attraverso la collaborazione reciproca e l'uso delle risorse disponibili. Abbiamo precedentemente visto che nella nascente

economia dei servizi, la produzione, o meglio come è stata sopra chiamata co-produzione del valore, si manifesta nelle offerte, alle quali i diversi attori contribuiscono svolgendo delle attività specifiche. Normann e Ramirez [1995] descrivono un prodotto o un servizio come “tutto ciò che sia di valore per il cliente, che viene creato attraverso l’insieme delle attività di differenti attori, messe in modi diversi a disposizione del fornitore che porta valore al cliente”. Questa stessa logica, sottolinea quanto scritto sopra, ovvero la prima caratteristica dei sistemi di creazione del valore è che si opera dal lato dell’offerta.

Essendo l’offerta, la manifestazione fisica e peculiare delle attività svolte dai diversi attori, possiamo dedurre che l’offerta è l’espressione fisica del patrimonio di conoscenze ed esperienze di questi attori, i quali a loro volta l’avranno acquisita in parte da altri, in tempi e luoghi diversi e così via. Per cui in ultima analisi il risultato che sia un “prodotto” o un “servizio”, ciò che acquista il cliente è sempre l’accesso a determinate risorse, materiali o immateriali. È interessante notare che per quanto riguarda i prodotti design, ma anche più in generale i prodotti di qualsiasi natura, non c’è la necessità di separare i beni dai servizi. Storicamente la distinzione tra “bene” o “servizio” obbediva alla seguente logica: le attività incorporate in prodotti tangibili erano più facilmente riconducibili alle economie di scala tipiche della produzione in serie di quel tempo. Esse erano un modo efficiente di “immagazzinare” le attività, dividendo i costi generati dalla loro creazione tra i numerosi fattori che ne innalzavano i prezzi, ai quali potevano corrispondere altrettanti portatori di ricavo. Al contrario la produzione di servizi era meno facile da definire in termini di economie di scala; i vantaggi di scala potevano essere conseguiti solo nel caso che tali attività risultassero trattate come prodotti. Mentre per quanto riguardava la dimensione del costo, in ogni caso, rifletteva la configurazione dell’attività nell’offerta, nelle economie industriali

il prezzo era più direttamente collegato al prodotto fisico dell'attività del fornitore, ovvero alla "merce". Per quanto riguarda i servizi, il prezzo era più correlato alle attività, fossero esse quelle realizzate dal fornitore e/o quelle che il servizio permetteva al cliente di svolgere. Gli impianti e le attività di gestione che contribuivano alla produzione di un bene erano generalmente "condivisi" con molteplici altri prodotti. Questi tipi di "condivisione" erano basati sulle "economie di scopo", le quali stanno sempre di più assumendo una crescente importanza nel passaggio dall'economia industriale a quella di co- produzione. Un'ulteriore e basilica distinzione tra "bene" e "servizio" riguardava la differenza a livello micro di ciò che avviene in una transazione. Si è sempre parlato di prodotto quando le attività trasferite dal fornitore all'acquirente hanno natura fisica, e la proprietà della merce passava di mano in mano; questo indipendentemente dal fatto che molta conoscenza venga trasferita sotto forma di attività "ausiliarie" che concorrono alla realizzazione del prodotto. Se, al contrario, nella transazione commerciale la maggior parte del trasferimento di conoscenza e di attività si fonda o attiene sul lavoro umano in un luogo e in tempi ben precisi, e non ha una connotazione fisica, l'economia industriale parla di servizio. Per cui una transazione apparentemente basata su un prodotto include anche una quota sostanziosa di servizi e, come già osservato, gran parte del costo del "prodotto" è determinato dalle attività di servizio: dalla ricerca per la sicurezza, alla logistica ed al controllo qualità, dai servizi di engineering al design ecc... però rispetto a questa distinzione storica quello che preme mettere in evidenza a parere di chi scrive è che, il prodotto che sia di design o non, deve essere inteso come l'output di un processo produttivo che viene domandato e quindi offerto, in quanto adatto a soddisfare le esigenze che si manifestano nelle singole economie di produzione e/o di consumo [Rispoli e Tamma, 1992]. Per cui conseguentemente, questo può generare la nascita di un bene, di un

servizio oppure quanto di più probabile ancora, un prodotto che abbia caratteristiche di entrambi. Questo perché oggi esistono prodotti che, sia beni che servizi, che vengono ottenuti adottando i modi della produzione industriale, ed altri invece che sono ottenuti con metodi artigianali, dove le caratteristiche di materialità e immaterialità non sono così scindibili.

#### 4.4.3. IL CODICE DELL'OFFERTA E LA CAPACITÀ DI LEVA

Fino ad ora abbiamo definito il valore in termini di concentrazione e disponibilità di risorse ed attività secondo la combinazione tra la dimensione spazio/temporale e quella degli attori. Però per chiarire meglio la natura stessa delle transazioni economiche coinvolte nell'offerta, è necessario introdurre un altro fattore, ovvero che cosa comporta valore. Generalmente oltre al costo delle attività pregresse o di "fornitura", che hanno contribuito a produrre l'offerta, il valore dell'offerta stessa rispecchia anche ciò che con essa può fare l'acquirente. Comperando un "bene" o un "servizio", generalmente i clienti non sono tanto interessati a ciò che lo compone ma ciò che il bene acquistato permette loro di fare. Alcune offerte prevedono allora un sovrapprezzo, in quanto il loro valore per alcuni particolari clienti è significativamente superiore al costo delle attività necessarie a produrle. Il maggiore o minore valore di un'offerta, superiore o inferiore rispetto al costo delle attività che ce la rendono disponibile, può essere attribuito a ciò che chiameremo il *codice* dell'offerta, il quale determina ciò che chiameremo *capacità di leva* dell'offerta [Normann, Ramirez, 1995]. Questo codice mette in rapporto le attività pregresse immagazzinate nell'offerta con le attività, da essa stessa generate o rese possibili, dai clienti, e dai clienti dei clienti a loro volta creatrici di valore. Un'offerta contiene un codice per le attività di creazione del valore che rende possibili, ossia da istruzioni agli utenti su ciò che permette loro di fare e di non fare, aprendo la strada alle loro attività. In un certo senso il codice costituisce l'elemento pedagogico insito nell'offerta e,

in quanto tale, influenza il comportamento del cliente e dell'utilizzatore. Per cui possedere un codice dell'offerta che aumenti la concordanza delle attività di creazione del valore tra fornitore e cliente è una necessità. Per esempio se le istruzioni di montaggio fornite da IKEA fossero incomprensibili al cliente, allora il codice non lo metterebbe in grado di accedere all'offerta, e non lo mobiliterebbe a svolgere quelle attività che gli consentono di trarre il massimo vantaggio dall'offerta. Tutta questa corrispondenza potenziale deve effettivamente realizzarsi perché il cliente possa trarne valore. È qui che entra in gioco il concetto di capacità di leva. La capacità di leva o il potere di seduzione, entra in gioco quando l'offerta innesca nei clienti quelle attività che li rendono più efficienti, mettendoli così in grado di creare valore in un modo migliore, (qualunque sia il significato che il cliente attribuisce alla parola migliore). Per cui il prezzo minimo di un'offerta è generalmente correlato al costo sostenuto per mettere assieme le attività (o le loro parti) che essa contiene; il prezzo massimo deriva dalla capacità dell'offerta di accrescere la creazione di valore da parte del cliente. Il che è come dire che, in termini di uso dell'offerta da parte del cliente, l'effettiva capacità di leva è determinata non da quello che l'azienda riesce a raggiungere nella sua attività, bensì da quello che l'offerta permette al cliente di ottenere. Per cui la capacità di creare le leve "giuste" crea interessanti opportunità per il cliente. Accresce la possibilità del cliente di creare valore, considerando la sua attività secondo nuove prospettive. La capacità di leva sfrutta le opportunità determinate da un miglior utilizzo delle risorse congiunte di entrambe le parti, così come i subappaltatori, i partner e altri fornitori. Quindi un'azienda "customer-oriented" deve essere orientata verso questa direzione, esercitando una capacità di leva, che nasce dal fatto che, non può fare affidamento solo sulle risposte dei clienti alla domanda "Che cosa possiamo fare per voi?". Al contrario un buon servizio alla clientela dipende da un processo congiunto di



soluzione delle problematiche, in cui l'azienda cerchi di integrare la propria conoscenza con quella dei suoi utenti, per scoprire nuovi modi per creare valore, secondo la modalità di più efficiente abbinamento delle attività condivise.

La possibilità di far leva può realizzarsi sotto forma di "sgravio" e/o di "mobilitazione" del cliente. Entrambe queste forme coinvolgono la configurazione di attività nel modo in cui esse si realizzano nel rapporto che lega il cliente al fornitore: ovvero nell'offerta. *Sgravare* significa assegnare al fornitore le attività che i clienti svolgevano o potevano svolgere in prima persona, qualora ciò garantisca loro un vantaggio comparato. L'esito di questa operazione è che le risorse del sistema produttivo del cliente vengono liberate e dirottate sulle attività dalle quali il cliente stesso trae vantaggio comparato. Le offerte che sgravano non si presentano solo sottoforma di servizi ma molto spesso si realizzano sottoforma di "beni" resi disponibili a migliaia di clienti. Invece nel rapporto cliente/fornitore in cui l'offerta gioca un ruolo di mobilitazione, il cliente viene aiutato a fare cose che prima non avrebbe potuto fare o farle meglio. Ciò equivale a riconfigurare con maggiore efficacia le attività già all'interno del sistema produttivo del cliente o a portarvele. Mentre le offerte di sgravio sottraggono attività al sistema del cliente, permettendo a questi di concentrarsi su ciò che sa fare meglio quelle di mobilitazione sono di supporto alle attività da lui svolte. Ne è un esempio la macchina fotografia Polaroid, che permette ai clienti di produrre le proprie fotografie, siano essi in cima la monte Everest o nel giardino di casa, senza dover ricorrere ai servizi di un fotografo professionista e senza fare sviluppare la pellicola. Bisogna tener presente che nessuna forma è "intrinsecamente" di sgravio o di mobilitazione: queste caratteristiche dipendono da come essa si adatta al sistema di creazione del valore del cliente. Certo è che per realizzare efficacemente l'effetto leva, cioè per aumentare il potere di seduzione, la

creazione del valore da esso generata deve essere coerente con la logica della creazione del valore propria dei clienti. Spostando l'attenzione dal prodotto al cliente, l'azienda considera se stessa un sistema di supporto, cioè un'entità che opera in quanto capace di aiutare i clienti a creare valore e successo per se stessi e per i *propri* clienti.

#### 4.4.4. RICONFIGURAZIONE DEL BUSINESS

Come si può dedurre da quello detto fino ad ora, ovvero l'esigenza di sgravare e mobilitare il cliente da una serie di attività, hanno portato a riconfigurare in maniera innovativa l'attività che svolgevano i diversi attori economici ma in particolare, il rapporto tra cliente e fornitore. L'evoluzione di questa relazione genera inevitabilmente un aumento nella creazione del valore del prodotto in sé per sé. Per cui possiamo dire che questa riconfigurazione colpisce soprattutto i rapporti imprenditoriali, alimentando lo sviluppo di relazioni con la clientela e di competenze nuove o già esistenti. Il rinnovamento delle configurazioni, ovvero il processo di riconfigurazione, è necessario all'impresa per sopravvivere in un contesto sottoposto a cambiamenti. Per cui come afferma Van des Heijen, [1993] le grandi innovazioni assegnano nuovi ruoli agli attori derivando dall'osservazione e dal lavoro di "verifica dei concetti", la possibilità per l'impresa di identificare e carpire le opportunità, di rispondere ai cambiamenti. Questo processo di redistribuzione di attività tra gli attori economici viene chiamato da Normann e Ramirez "riconfigurazione del business". Essa avviene a tre livelli:

- *Offerte*: il termine include ciò che l'economia industriale definisce "beni", "servizi" e "informazioni". Nuove offerte implicano sviluppo dell'attività e questo, a sua volta, è reso possibile dall'innovazione delle offerte.

- *Organizzazioni*: la riconfigurazione comprende il cambiamento tanto all'interno dell'organizzazione quanto degli accordi tra organizzazioni. Ciò significa che la riconfigurazione non è solo un problema per amministratori delegati e division manager: è possibile riconfigurare il singolo reparto, o addirittura i rapporti individuali con una controparte specifica. La riconfigurazione organizzativa interna e/o esterna migliora le condizioni istituzionali in cui ha luogo l'offerta.
- *Modelli mentali e concettualizzazioni organizzative*: come ultimo punto, vi è lo sviluppo di un sistema di riferimento alternativo, che è l'oggetto di questo studio.

Per cui in conclusione potremmo dire che i prodotti design nascono come una peculiare modalità di riconfigurazione del proprio business. Infatti quando non esisteva la concorrenza globale, quando le tecnologie non erano ancora così sviluppate, i prodotti design non avevo la stessa identità di quelli dei giorni nostri, erano semplicemente considerati "oggetti decorativi". Per cui i prodotti design si configurano proprio in una situazione di aumento delle tecnologie, crescita del mercato e della concorrenza globale. Anche le varie sfaccettature dei prodotti design (low cost, green, luxury...) nascono dall'idea di saper tagliare, sempre di più, dei prodotti su misura del cliente. È interessante vedere che la produzione in sé per sé di prodotti si inserisce in una visione allargata, abbiamo visto che ci sono dei segnali chiave che mostrano che c'è in atto un cambiamento nel mondo con cui si genera "valore": *"se si accetta in una visione ampia che qualunque attività di produzione [...] necessita di una organizzazione che la svolga, si riconosce che produzione e organizzazione produttiva non sono concetti limitati ad un qualche insieme, se pur vasto, di fenomeni economici, ma sono invece di validità generale"* [Tamma, in Volpato 2003]. Per cui questa riconfigurazione del business, coinvolge tutte le attività: che sia un ospedale, un ristorante, una

banca o un'impresa di tazzine da the, tutte quante organizzando le risorse che hanno a disposizione, svolgono la funzione di riconversione, trasformazione di input in output. Ovviamente le varie produzioni presentano rilevanti diversità per ciò che attiene sia gli input che agli output ottenuti, nonché sulle tecnologie e nelle modalità di organizzazione della produzione. Per cui in questo contesto *produrre* non significa soltanto impiegare *“l'energia meccanica del lavoro o delle macchine per manipolare beni fisici, ma anche creare significati, comunicazione, relazioni, selezioni appropriate, attraverso l'intelligenza creativa, la conoscenza e l'organizzazione”* [Rullani, 1992] queste caratteristiche sono sempre state associate alla produzione dei servizi, ma è evidente oggi che tali peculiarità giocano un ruolo decisivo anche nella produzione di prodotti industrialmente intesi. Oltre alla produzione in sé per sé acquista importanza anche la figura del consumatore, questi in misura più o meno rilevante partecipa alla produzione e alla creazione di valore. La riconfigurazione del business arriva fino a qui, alla suddivisione del lavoro che coinvolge anche il cliente, uno degli esempi più noti è l'idea del “self-service”. Alla base di questa suddivisione del lavoro vi è una forma organizzativa che gestisce la produzione dividendo le attività necessarie per ottenere il prodotto, tra produttore e consumatore.

#### 4.4.5. FATTORI DI RIGIDITÀ

Spesso e volentieri la riconfigurazione del business rischia di cadere in meccanismi standard di aggiornamento delle proprie attività. Per cui si verificano vari fenomeni di rigidità che anziché portare alla creazione di nuovi business, irrigidiscono l'impresa facendole così perdere la possibilità di guadagnare un vantaggio competitivo rispetto ai suoi competitors. Questi fattori possono essere identificati come segue:

- *La miopia tecnologica.*

Molte imprese fanno l'errore di perdere di vista l'interazione fra le tecnologie e i significati, riponendo tutte le speranze su una strategia di innovazione basata solamente su delle sostituzioni tecnologiche. Significa basicamente che l'impresa sostituisce la vecchia tecnologia con una nuova, più potente magari, al fine di migliorare radicalmente la performance o di aggiungere funzionalità ai suoi prodotti, lasciandoli però invariati nei significati. Nelle sostituzioni tecnologiche, le imprese non solo perdono di vista l'interazione tecnologia- significati, ma anche la componente del cliente. Danno per scontato che le persone abbiano sempre la stessa motivazione per usare e comprare un prodotto. Per cui l'impresa miope abbraccia la nuova tecnologia per ragioni di utilità.

- *Miopia sui significati.*

Altro grande limite è che molte imprese credono che i significati non mutino, o più semplicemente dato che non cambiano non hanno nessuna influenza nella competizione. Molte imprese credono che design sia una cosa che riguardi solo i mercati di consumo, oramai in fase di maturità, meglio ancora se si trovano in segmenti di lusso. Vi sono però delle aziende che si rendono conto dell'importanza dei significati ma adottano una prospettiva limitata. Credono che i significati siano semplicemente assunti come un dato di fatto e che non possano essere innovati ma solo capiti. Tali imprese considerano i significati come parte di una strategia market- pull, e non come oggetto di innovazione radicale.

- *Paura del rischio.*

Altro grande limite è la paura di rischiare. Perché se l'innovazione è così radicale come cita lo schema, una impresa per paura è portata a non porsi delle domande ed evitarle di proposito. L'innovazione radicale è tanto

gratificante quanto complessa e rischiosa, talvolta molto più rischiosa delle innovazioni puramente tecnologiche.

- *Design come differenziatore estetico*

Spesso e volentieri all'interno dei reparti di una impresa il design ha sempre un ruolo minore. Più che altro si intende design come differenziatore, ovvero l'ultima arma a disposizione delle imprese per far apparire i prodotti diversi da quelli dei concorrenti. Da qui l'associazione del design ai prodotti maturi, alla creatività estemporanea, all'interfaccia utente e stile. Se ne ricava un ruolo marginale, superfluo, e che volendo se ne può fare a meno.

## DESIGN A BASSO COSTO

### 5.1. INTRODUZIONE

Il “design” nella sua accezione più ampia è oramai riconosciuto come un fattore chiave per l’acquisizione di un vantaggio competitivo. Questo vantaggio lo si gioca soprattutto nel riconoscimento del ruolo della conoscenza nella produzione *“il valore economico prodotto e la capacità di competere dipendono tanto dalla continua creazione di nuove conoscenze quanto all’ampiezza e dalla rapidità della loro diffusione e replicazione (controllata)”* [Rullani, 2004]. Per cui nella “nuova” economia emergono e divengono cruciali le economie legate alla riproducibilità e alla specifica struttura dei costi (alti costi fissi, di generazione della conoscenza, bassi, o addirittura nulli costi, variabili, di riproduzione) nonché le forme di controllo dell’appropriazione dei risultati da parte dei singoli attori che vi investono denaro e lavoro (le problematiche della proprietà intellettuale, legate alla non- escludibilità, all’imitazione, alla copia)<sup>51</sup>. [Tamma, 2010]. In questi

---

<sup>51</sup>Le esperienze di design all’interno delle imprese, vengono valutate in base ai risultati economici di fatturato conseguiti perseguendo determinate scelte; oppure tramite il riconoscimento da parte di un’importante istituzione culturale (tipo Compasso d’oro) capace di rafforzare in qualche modo l’immagine dell’impresa. Tendenzialmente sono ben poche le esperienze di design corredate da buona documentazione, e in Italia sono poche le imprese che abbiano sviluppato modalità di rilevazione economica (tipo: controllo marketing, analisi costi benefici), aventi come obiettivo la valutazione di queste performance. La modalità più diffusa di fare design presuppone un imprenditore che apre le sue porte al designer specialistico. In questa maniera l’onere e il merito di una determinata creazione ricadrebbero direttamente sull’imprenditore. In poche parole l’imprenditore acquista il know-how produttivo capace di determinare il successo di un particolare prodotto. Questo connubio è

capitoli, fino ad ora, si è studiato ed analizzato il fenomeno design. Si è partiti osservando che la creatività, la conoscenza e l'accesso alle informazioni sono sempre di più riconosciuti come motori trainanti della crescita economica. Ci si è soffermati successivamente sulla creatività evidenziando l'esistenza di tutto un aspetto economico, osservabile nel modo in cui contribuisce allo sviluppo dell'imprenditorialità, promuove innovazioni, aumenta la produttività e favorisce la crescita economica. Successivamente per comprenderne meglio il concetto di creatività si è parlato di industrie culturali e creative. Grazie al contributo dell'UNCTAD alle industrie creative, basato sull'ampliamento della nozione di "creatività" si è visto ulteriormente che la produzione di un oggetto design non è semplicemente come, si è cercato di ridurre durante l'elaborazione del concetto di industria culturale, la industrializzazione di un processo artistico, ma un'attività avente una forte componente *"economica simbolica capace di produrre dei prodotti con una forte dipendenza dalla proprietà intellettuale e a volte generando un mercato più ampio possibile"* [UNCTAD, 2008]. Per cui comincia a delinearsi una delle prime caratteristiche dei prodotti design a basso costo, caratteristica che si chiarirà successivamente quando si parlerà della dialettica forma- funzione, nei prodotti design. Per cui attraverso lo studio dell'industria creativa, ci si imbatte inevitabilmente in quella che UNCTAD chiama *"componente simbolica economica"*. Il contenuto simbolico ed esperienziale dei prodotti ha cominciato da questo punto in poi a diventare un punto cruciale per il valore del prodotto stesso e per l'acquisizione di un vantaggio competitivo in termini di significati. Questa esigenza di puntare sui contenuti simbolici e sui significati nasce dall'evidenza che la concorrenza non si può più giocare unicamente sui

---

sempre stato caratterizzato da un'unione tra le attitudini delle maestranze e la disponibilità di alcuni piccoli imprenditori, fornitori delle aziende principali. [studio CENSIS Servizi s.p.a. "Il sistema design: analisi di un settore immateriale".]



prezzi e sui costi di produzione, ma va sempre di più concentrata sulla qualità dei prodotti e sulla loro concezione [Santagata, 1999]. Questa affermazione di Santagata comincia a delineare un'altra caratteristica: la competizione dei prodotti di design a basso costo non si gioca solo ed unicamente sui prezzi, sicuramente il low cost è un catalizzatore, ma di sicuro non è il driver della domanda, ma bensì sulla dimensione esperienziale che il prodotto offre e sulla prestazione funzionale del prodotto.

Abbiamo visto però che, comunemente il problema principale che si pone, non è tanto l'accesso alle informazioni come si è detto all'inizio, quanto l'esperienza che il consumatore fa, e i significati simbolici che il prodotto si fa carico. Il comune sentire associa erroneamente l'alto contenuto esperienziale con l'esclusività, la quale implica di conseguenza l'alto costo. Però la trasformazione complessiva dello scenario economico a livello internazionale sta imponendo un rapido aggiornamento delle tradizionali logiche competitive. Il graduale processo di democratizzazione del design<sup>52</sup>, ha portato il design ad uscire dalle nicchie del lusso per diventare un fenomeno in crescita negli ultimi anni, nel mercato di massa. Certo è che, nonostante Pine e Gilmore parlino di "personalizzazione di massa", la grande sfida per i prodotti design altamente massificati, soprattutto se a basso costo, è quella di servire i clienti in modo efficace e unico, combinando gli imperativi paralleli del costo ridotto e di personalizzazione. In conclusione come si è mostrato nel grafico sul completamento della progressione del valore economico [Pine, Gilmore 1999] non basta più mettere in scena le esperienze, vi è un ulteriore step "guidare le trasformazioni". Emerge quindi una incapacità di definire

---

<sup>52</sup> Si fa riferimento al fenomeno sempre più crescente di imprese il cui core business sono i prodotti a basso costo, come IKEA, Muji, Gap, Target... imprese che spinte da diversi motivi, soddisfare una fascia di mercato dal reddito medio- basso, come IKEA, creare un brand no-Brand, come Muji ecc... si trovano a condividere non solo le stesse strategie di sviluppo competitivo, ma anche le stesse strutture organizzative, concorrono comunque tutte a "democratizzare" i prodotti di design.

propriamente cosa sia il design, specialmente se è a basso costo, inteso come una strategia per acquisire un vantaggio competitivo. È un'impresa piuttosto ardua giungere ad una definizione univoca, soprattutto perché resta ancora un argomento di cui la letteratura non si è ancora occupata ufficialmente. Per cui parlare di design a basso costo significa anche studiare una materia che continua inesorabilmente a incrociarsi con numerosi aspetti: l'estetica, l'innovazione, la qualità, la destinazione, la strategia d'impresa ecc...

## 5.2. STRUMENTI E CONCETTI PER L'ANALISI DEL DESIGN A BASSO COSTO COME ELEMENTO DI ACQUISIZIONE DI UN VANTAGGIO COMPETITIVO

### 5.2.1. STRATEGIA DI POSIZIONAMENTO DEI PRODOTTI DESIGN

Nel "Capitale" di Marx si evidenzia un elemento molto interessante, si dice che ogni prodotto dipenda dalla molteplicità dei bisogni a cui risponde, per cui la presenza di vari tipi di prodotti (design) risponda in qualche modo alla naturale segmentazione della domanda [Marx, K. 2004]. Come a dire che la segmentazione che nasce da prodotti di design di lusso e di basso costo risponde ad una domanda presente. Per cui il punto che emerge è che il design inevitabilmente segmenta il mercato, basti pensare al design di lusso, green design, low cost design ecc... perciò ogni impresa può scegliere dove e come posizionare i suoi prodotti. Infatti il concetto di segmentazione si affianca più recentemente a quello di posizionamento dei prodotti nel mercato. Infatti, normalmente la strategia fondata sul posizionamento si basa su un'analisi accurata della struttura del mercato e del ruolo che essa svolge e potrebbe svolgere l'impresa. Ogni scelta può essere fatta dopo aver analizzato:

- a) Quali sono le caratteristiche differenziate del prodotto percepite dai consumatori;
- b) Quali sono le posizioni occupate dai prodotti concorrenti nello stesso mercato, per quanto riguarda alcuni attributi fondamentali;

c) Qual è o quale dovrebbe essere la posizione del prodotto dell'impresa rispetto a quelli della concorrenza.

L'analisi del posizionamento si avvicina agli studi della segmentazione, ma pone la giusta enfasi sugli aspetti della struttura concorrenziale e del rapporto tra prodotti concorrenti per orientare le scelte strategiche. La finalità decisionale dell'analisi consiste nel permettere di individuare uno "spazio concorrenziale" nel quale il proprio prodotto può avere una posizione di preminenza. Si tratta quindi di una estensione dei concetti di strategie di segmentazione precedentemente elencati. La figura sottostante rappresenta il concetto di posizionamento dei prodotti collegato a quello della segmentazione del mercato. Le due coordinate indicano due attributi rilevanti dell'oggetto in analisi.

Ad esempio, si immagina il mercato di ciclomotori di cilindrata al di sotto dei 50 cc; i due attributi che generalmente muovono l'utilizzatore sono: la convenienza e il design. Le imprese concorrenti che agiscono nel settore possono essere incluse nel sistema di coordinate secondo il posizionamento dei singoli prodotti, ossia dei modelli offerti dal mercato. Nello schema proposto da Eminente, le varie marche vengono rappresentate dalle frecce, la cui dimensione rappresenta la grandezza delle rispettive quote di mercato. La domanda potenziale è stata scomposta, per cui i segmenti interessati sono raffigurati da quattro cerchi, collocati nel sistema di coordinate secondo le preferenze prevalenti. Risulta ad esempio che il segmento 2 è costituito da consumatori poco sensibili alla convenienza ma al contrario decisamente inclini al design. Per quanto riguarda il posizionamento dell'offerta, si rileva dal grafico che l'azienda A tende a soddisfare prevalentemente le esigenze di concorrenza: infatti la freccia A è orientata verso i segmenti 3 e 4 che mostrano proprio questa esigenza e questa motivazione di acquisto; l'azienda B si rivolge al segmento 1; l'azienda C non è chiaramente orientata ad una

specifica domanda; mentre la piccola azienda D tende ad un segmento 2 anche se è troppo avanzata per quanto riguarda il design e non sembra tenere assolutamente conto della convenienza. L'analisi del posizionamento e della segmentazione consente di verificare se esistono "spazi" di domanda non ancora soddisfatti dalla propria offerta e da quella concorrente e di individuare nuovi orientamenti strategici. (è il caso dell'azienda C che farebbe bene a orientare meglio la propria offerta verso il segmento 4).

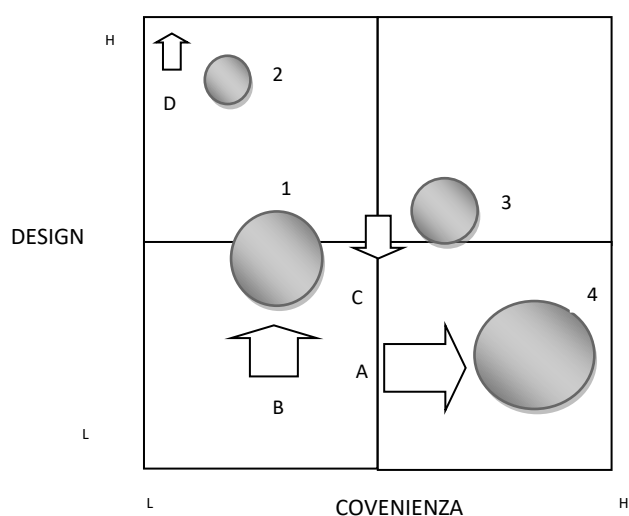


Fig.15–MODELLO POSIZIONAMENTO PRODOTTI DESIGN NEL MERCATO-  
[fonte Eminente,1991]

È anche vero che una singola impresa potrebbe presentarsi nel grafico con più frecce, indicando la scelta di adottare diverse strategie. Ovvero come si diceva dell'innovazione radicale o incrementale. Un'impresa non gestisce solo innovazioni radicali ma ha a disposizione un portafoglio di progetti che devono essere tutti bilanciati tra loro. Il concetto di posizionamento sul mercato solleva anche il problema della scelta tra alternative strategiche concernenti il grado di innovazione o di limitazione che l'impresa intende seguire. La letteratura di marketing fa spesso riferimento al ruolo di "chi

guida” o al ruolo “di chi segue” nell’ambito della dialettica concorrenziale oppure, stando alla terminologia anglosassone “leadership vs followership”. Circa la scelta di svolgere uno l’altro ruolo come strategia, basta osservare casi esemplari nel settore dell’arredamento dove, ad una innovazione significativa dovuta ad un leader del settore, seguono un numero di imitazioni di design quasi prevedibili sul piano del posizionamento<sup>53</sup>. Va anche specificato che l’analisi del posizionamento, proposta da Eminente, mette in evidenza la possibilità che magari non tutte le imprese sono concorrenti tra di loro. Infatti è poco probabile che le imprese che si situano nel quadrante inferiore a destra, caratterizzate dalla elevata convenienza si pongano al consumatore come concorrenti diretti delle imprese in grado di soddisfare sostanzialmente allo stesso modo le esigenze di design e convenienza. La sfida del design a basso costo, è quella di potersi collocare nella quadrante superiore a destra, caratterizzato da un’elevata convenienza e di design.

#### *5.2.2. DESIGN COME STRATEGIA DI QUALITÀ*

La tematica della qualità resta un tema spesso e volentieri confinato a delle disquisizioni superficiali. Si punta spesso il dito contro il design a basso costo perché ingenuamente si crede che “basso costo” implichi automaticamente “taglio dei costi = minore qualità”. In realtà il design di qualunque tipo (eco, green, luxury e low cost design) può essere inteso anche come una strategia di qualità. Quando parliamo di qualità ci riferiamo a molteplici aspetti, la stessa terminologia si articola in “qualità erogata”, “qualità attesa”, “percepita”, “programmata” ecc... Giorgio Eminente presenta un modello interpretativo della qualità applicata ai prodotti di design.

---

<sup>53</sup> Un esempio attuale è lo sgabello Ikea che copia quello di Alvar Aalto. Quello Ikea costa Euro 7,99 mentre quello di Aalto 225.

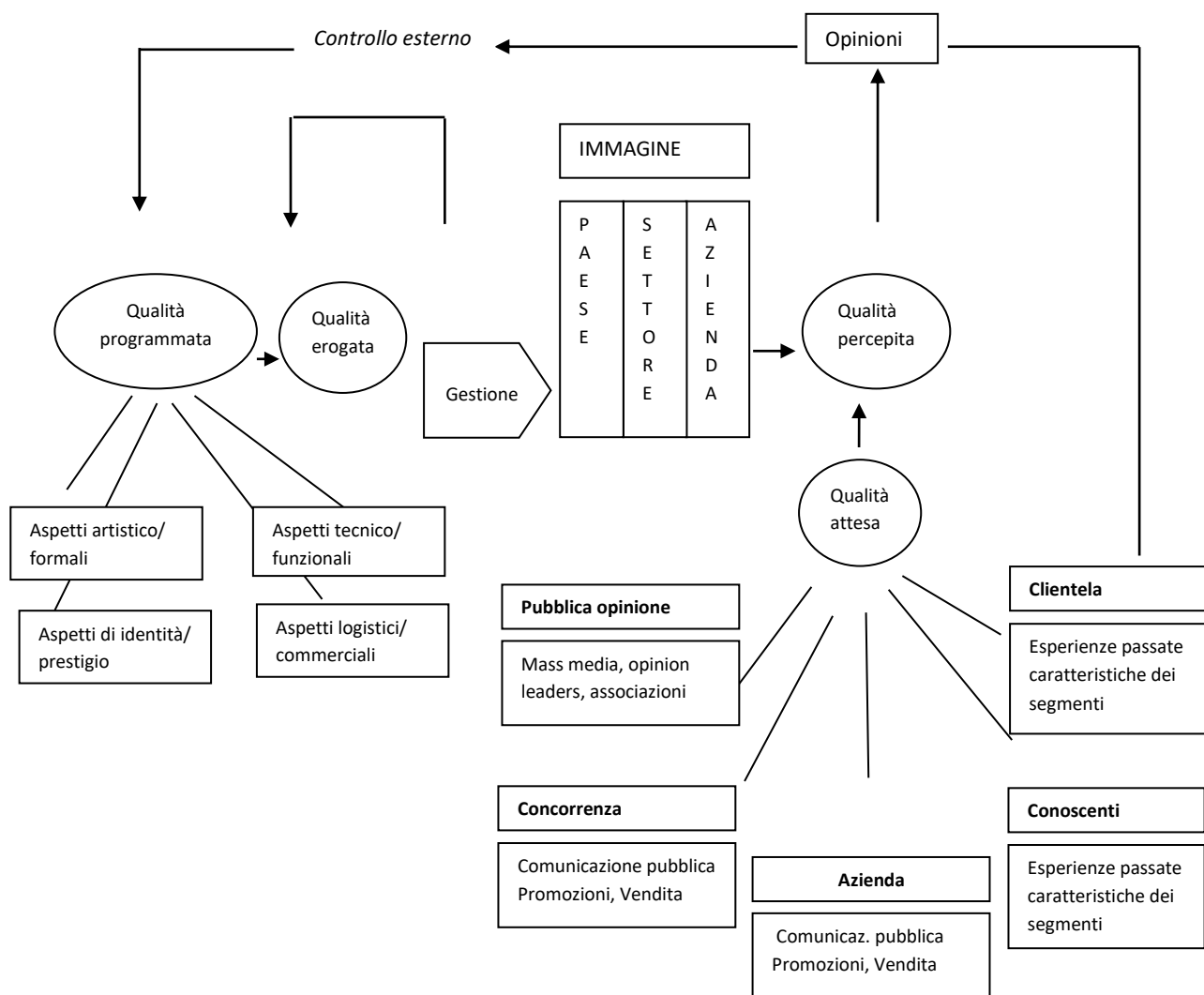


Fig.16 –Modello interpretativo della qualità applicata ai prodotti di design- [fonte Eminente,1991]

Il modello, in primo luogo, mette in evidenza quali siano i fattori che contribuiscono a creare la qualità del design. Sicuramente, come si può osservare, tutto parte da ciò che l'impresa programma come qualità, ovvero gli standard che assume per creare un livello alto di qualità. I quattro riquadri mettono in evidenza:

- *Gli aspetti tecnico funzionali;*
  - Adeguatezza tecnica;
  - Ampiezza della fruibilità;
  - Comodità d'uso;
  - Differenziazione funzionale rispetto ad altri prodotti;
  - Facilità d'impiego;
  - Facilità di manutenzione;
  - Qualità dei materiali in funzione della durata;
- *Aspetti logistico/commerciali;*
  - Esposizione nelle show room e nei punti vendita;
  - Professionalità del personale al punto vendita;
  - Tempestività adeguata della consegna;
  - Modalità di consegna e assistenza;
- *Aspetti di identità/ prestigio*
  - Attualità del prodotto;
  - Esclusività;
  - Ostentabilità;
  - Riconoscibilità;
  - Simbologia di appartenenza culturale;
  - Simbologia di appartenenza sociale;
  - Tradizione di stile;
- *Aspetti artistico/ formali;*
  - Armonia estetica;
  - Colore;
  - Piacevolezza e texture dei materiali [Eminente, G. 1991];

Si noti che il modello mette bene in evidenza gli aspetti tecnici della qualità che determinano la prestazione primaria del prodotto (adeguatezza tecnica,

ampiezza di fruibilità, comodità d'uso, facilità di impiego ecc...); in altri termini "cosa" dà l'impresa a chi compra. Poi vi sono altri aspetti che riguardano il "come" viene erogata la qualità complessiva. L'insieme di questi aspetti costituisce ciò che l'impresa dovrebbe programmare accuratamente stante una appropriata strategia. Proprio in questo frangente si inserisce il concetto di design a basso costo come strategia di qualità. L'impresa può scegliere tramite varie strategie di perseguire il "basso costo". Certo è che la realtà operativa non sempre corrisponde alle intenzioni, specie se alcuni fattori tra gli aspetti qualitativi non dipendono direttamente dall'impresa in questione. Si considerino, quegli aspetti per esempio logistico/ commerciali o di assistenza che sono erogati da intermediari commerciali indipendenti; questo spiegherebbe come mai nelle imprese di prodotti design si investono moltissime risorse nei punti vendita e che addirittura talvolta vengono gestiti direttamente. Va detto che spesso e volentieri, quando si parla di design il rischio è quello di confinarlo ad un prodotto come tanti altri, sminuendo tutte le caratteristiche che si sono analizzate. La qualità che si percepisce (appunto qualità percepita) attraverso i prodotti design è completamente diversa da quella di qualsiasi altro prodotto industriale. Questo perché la qualità percepita è tanto maggior quanto innovativa e radicale. Molti confondono il design con il lusso, pensando erroneamente che i significati siano importanti solo nei segmenti di mercato di fascia alta o nelle economie più floride. Proprio a questa altura si inserisce il design a basso costo, come una modalità preferita, soprattutto nei periodi di flessione economica, in cui le aziende si vedono costrette a tagliare i costi senza togliere l'identità e il valore ai propri prodotti.



### 5.3. DESIGN A BASSO COSTO TRA IMITAZIONE E INNOVAZIONE TECNOLOGICA

#### 5.3.1. INTRODUZIONE

Abbiamo visto che produrre oggetti design, significa caricare di valore un oggetto che comunemente di valore non ne ha. Produrre oggetti di design a basso costo significa poter basicamente percorrere due strade, quella dell'imitazione e quella dell'innovazione. La prima come si è visto nell'esempio di Alessi, che di fronte all'innovazione prodotta dall'impresa stessa, i concorrenti cominciarono a seguire la strada precedentemente spianata, con il meta progetto "Family Follows Fiction". Infatti tutta la linea fu copiata non solo nell'ambito di oggetti domestici, ma anche in altri settori. Casi simili colpiscono anche il settore dell'arredamento dove, ad una innovazione significativa dovuta ad un leader del settore, seguono un numero di imitazioni di design quasi prevedibili sul piano del posizionamento. Il vantaggio economico dell'imitazione consiste, nel basarsi su una forma riconoscibile, agli occhi del consumatore e produrla su vasta scala in modo tale da sopportare i costi tramite alti volumi di produzione.

Per questa ragione la maggior parte delle persone pensa ai prodotti low cost come oggetti di bassa qualità, che costano poco, che nonostante la progettazione delle forma "design", anche quell'aspetto risulta essere scadente. Di conseguenza la maggior parte dei consumatori associa il design come qualcosa di lussuoso. Questo perché se alla caratteristica di basso costo incide la qualità del prodotto, cioè se il prezzo basso è il risultato di un taglio dei costi senza senso, allora giustamente la clientela si sente misera e invidiosa dei prodotti più preziosi che hanno più significati<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> Si pensi solo ad Ikea, che punta che la gente "acquisti sempre di più, qualcosa di sempre meno caro, da conservare sempre meno a lungo". Al di là dei giudizi di valore questa modalità di fare business rilancia l'idea del design a basso costo, quasi facendolo diventare un brand.

Però il design è innanzitutto un portatore di significati e questi, tendenzialmente, non cambiano a seconda del segmento di mercato, cioè sarebbe limitativo ed erroneo pensare che i significati non sono importanti per una azienda solo perché i clienti a cui si rivolgono, sono interessati esclusivamente alla riduzione dei prezzi e all'utilità di un oggetto. Infatti, l'aspetto che ci interessa approfondire non è l'abbattimento di costi tramite produzioni massicce di prodotti copiati, ma come si possa produrre prodotti, mantenendone la propria identità, ricorrendo ad innovazioni tecnologiche o forme innovative di co- produzione.

#### 5.4. ORIGINI DEL DESIGN A BASSO COSTO

L'intuizione che la riduzione dei costi provenisse, da un'innovazione tecnologica e non da una imitazione su vasta scala, la ebbe per primo Gropius. È con il 1920 ed in particolar modo con la scuola del Bauhaus e con la presenza di Gropius stesso, che il disegno industriale raggiunse una prima tappa nella definizione dell'oggetto in sé per sé. Tappa caratterizzata da una prima rottura con gli schemi ottocenteschi. *"Gropius mirava a creare un'arte capace di raggiungere col minimo costo il più alto livello artistico e mirava a creare degli oggetti che non fossero riservati a sparute élites"* [Dorfles, 1972]. La cosa interessante da notare è che Gropius sosteneva la diffusione dei suoi manufatti, attraverso un abbattimento dei costi, che avrebbe permesso una maggiore diffusione. Questo fatto sottolinea come per la prima volta ci si ponga il problema di creare oggetti *"di alto livello artistico (...) con il minimo costo"*. Per Gropius l'abbattimento dei costi riguardava il materiale con cui venivano fabbricati gli oggetti. Il cambiare il materiale non solo diminuiva i costi ma introduceva una nuova modalità di bellezza (per esempio una torre

---

(LAMBERT D. , CAUDRON J.-M. , BAILLY O. *IKEA. Che cosa nasconde il mito della casa che piace a tutti?*, Anteprima, 2007)

anziché costruirla in pietra, si utilizzava il ferro). Lo studio dell'evoluzione dell'impiego dei materiali apporterebbe uno scarso peso alla definizione di che cosa sia design<sup>55</sup>, sarà sicuramente di primaria importanza tener conto dello specifico materiale in cui l'oggetto è costruito, ma non ci si può avvalere di un criterio univoco per classificare e definire il design industriale. Certo è, che l'innovazione perseguita da Gropius negli anni '20 consisteva nel cambiare il materiale di produzione, sicuramente questa idea, benché embrionale non si allontana molto dalla nostra concezione di innovazione tecnologica. Anche Munari, nella spiegazione del suo processo di ideazione e realizzazione di un prodotto design, evidenzia che solo nella fase "disponibilità tecnologiche" si ci debba preoccupare del costo dell'oggetto. Per cui imputa alle tecnologie la responsabilità di realizzare il progetto con determinati materiali allo scopo di ottenere il massimo risultato al minimo costo. Per cui la riduzione dei costi verrebbe prima anche della fase della "creatività".

Forte di tutte queste prove si potrebbe parlare del fatto che il design a basso costo è l'esito di un processo. Per cui si è visto che un prodotto nasce, ovvero viene progettato e realizzato secondo un preciso significato che si vuole perseguire, assume caratteristiche estetiche al momento della progettazione; in base a chi progetta il prodotto assume le caratteristiche sopraelencate (innovazione, estetica, destinazione...) e successivamente si sceglie, ancora in fase progettuale la strategia che si vuole perseguire con quel determinato prodotto. L'appellativo di basso o alto costo avviene nella fase di realizzazione. Per cui progettare a basso costo non significa cambiare radicalmente le tecnologie e i significati. Poiché il punto non è creare da zero

---

<sup>55</sup> Herbert Read, studioso, studioso inglese dei primi decenni del '900, fu il primo a cimentarsi in una classificazione degli oggetti di design. Lo studioso partiva dalle materie prime con cui venivano costruiti gli oggetti artigianali ed industriali (ceramica, vetro, legno, metallo). Per cui l'enfasi era posta non sul processo di produzione ma sul materiale, questo portava inevitabilmente a sovrapporre oggetti artigianali ed industriali. (Dorfles, G. 1972).

delle tecnologie ecosostenibili o a costo zero ma, come sostiene Rullani, le migliori innovazioni partono da delle tecnologie già presenti [Rullani, 2004]. Per cui il design a basso costo non nasce da dei tagli furibondi ma da una creatività innovatrice.

#### *5.4.1. ESEMPI DI DESIGN A BASSO COSTO*

Al fine di comprendere meglio le caratteristiche dei prodotti di design a basso costo, si è scelto di riportare qui di seguito alcuni esempi. Gli esempi richiamati qui di seguito possono essere, come primo passo, classificati in due macro- categorie: coloro che perseguono il design a basso costo come core business dell'intera produzione, facendolo diventare un leva su cui innestare la propria competitività (Swatch e Ikea); e coloro che all'interno di un ampio portafoglio di prodotti, scelgono come strategia, anche per rilanciare l'intero brand, di realizzare un singolo prodotto a basso costo (Panda e Wii). Chiaramente l'intento di questa tesi è di analizzare e studiare coloro che basano tutto il loro core business su prodotti low cost, però la fine di comprendere le caratteristiche di questi prodotti è bene analizzare anche coloro che scelgono di realizzarne solo uno all'interno del portafoglio prodotti. Va sottolineato, inoltre, che non sempre questa pratica viene dichiarata come tale, ma è evidente che chi si muove in questa direzione è solamente inconsapevole che sta facendo del design a basso costo. Per cui esistono delle evidenze empiriche che individuano degli attori che si muovono nel terreno del design a basso costo, anche se esplicitamente non si definiscono come tali.

#### 5.4.1.1. *DESIGN A BASSO COSTO COME ESEMPIO DI LONGEVITÀ E PERSONALITÀ DEL PRODOTTO:IL CASO PANDA*

La Fiat Panda è un esempio di prodotto a lunga durata. Sfortunatamente è un esempio raro. Infatti siamo bombardati dalle teorie degli esperti che sostengono che i cicli di vita dei prodotti vanno accorciandosi e che le aziende devono costantemente rinnovare la gamma ad una velocità crescente<sup>56</sup>. Fortunatamente questi cicli non sono esogeni, e loro contrazione temporale non è una condanna inevitabile. La loro durata dipende dalla strategia d'innovazione di un'azienda. Il design, come abbiamo precedentemente detto, ha un impatto rilevante sulla longevità dei prodotti, sia nel bene che nel male. Nel male perché il crescente e diffuso approccio decorativo al design ha contribuito ad accelerare drammaticamente le sostituzioni dei prodotti. Piccoli cambiamenti di stile si avvicendano ad ogni stagione; la concorrenza imita rapidamente ogni minima idea creativa che nasce da rapide sessioni di brainstorming, in una corsa pazza e senza senso per aggiungere altre caratteristiche. I prodotti che competono esclusivamente sulla funzionalità ogni volta che vengono inventate nuove funzioni, diventano velocemente obsoleti, forzano le aziende ad una continua riprogettazione. Al contrario uno dei vantaggi dell'innovazione di significati è che dà vita a prodotti longevi<sup>57</sup>.

L'industria automobilistica ha visto in passato la creazione di diversi prodotti estremamente longevi quali la Citroen 2CV, il Maggiolino Volkswagen, la Mini e la Fiat 500. La Panda tuttavia è un caso estremamente

---

<sup>56</sup> Tratto da uno studio della Procter & Gamble che ha mostrato come il ciclo di vita dei prodotti di consumo si sia dimezzato tra il 1992 e il 2002.

<sup>57</sup> La longevità dei prodotti come risultato di un processo di innovazione tecnologica e di significati, non è sempre una caratteristica di imprese che adottano il design a basso costo come driven per l'acquisizione di un vantaggio competitivo. Basti pensare ad Ikea, il cui scopo è "acquistare sempre di più, qualcosa di sempre meno caro, da conservare sempre meno a lungo".

interessante perché il suo ciclo di vita non si colloca negli anni dello sviluppo automobilistico di massa (tra gli anni Quaranta e Sessanta del secolo scorso), in cui la longevità dei modelli di automobile era un fatto comune e diffuso. La Panda ha vinto la sfida competitiva, per 23 anni, in un periodo, (quello a cavallo tra gli anni Ottanta e la prima decade di questo secolo) in cui il ciclo di vita medio di un modello di automobile era di otto anni e mezzo. La Panda lanciata sul mercato nel 1980, vi è rimasta con largo successo fino al 2003. Non solo ha avuto un ciclo di vita quasi tre volte superiore a quello dei concorrenti, ma anche rimasta quasi sempre prima nelle vendite di automobili nel segmento A in Italia e seconda considerando le vendite in tutti i segmenti. Le ragioni della longevità di questo prodotto e del successo possono essere ritrovate in vari aspetti. Per esempio le teorie della gestione dell'innovazione suggeriscono diverse opzioni strategiche per indurre la longevità nei prodotti. Un'opzione è ottenere una migliore *funzionalità* o maggiori *prestazioni*, e poi proteggerle nel lungo termine dall'imitazione, per esempio tramite *brevetti*. Ma la Panda non ha avuti prestazioni superiori per l'intero ciclo di vita, per lo meno non nelle fasi finali. E il suo successo non è basato su specifici brevetti. Da un'analisi comparata delle funzionalità della Panda<sup>58</sup> e di quelle di automobili concorrenti, lungo i 23 anni del suo ciclo vita, emerge chiaramente che, sebbene la Panda sia partita relativamente bene al momento del lancio sul mercato, i competitor hanno rapidamente recuperato il terreno, e solo tre anni dopo il lancio le prestazioni tecniche della Panda erano già inferiori alla media di settore! Secondo fattore per allungare il ciclo di vita di un prodotto è tipico giocare sul prezzo, in particolare ridurlo progressivamente tenendolo a un livello inferiore rispetto i nuovi prodotti lanciati successivamente sul mercato. Questa spiegazione è vera per il caso della Panda, ma solo in parte, e

---

<sup>58</sup> Si basa su una media dei punteggi di abitabilità, spaziosità del bagaglio, consumi, motore, accelerazione, sicurezza, comfort, delle principali riviste specializzate di settore.

non è sufficiente a spiegare il suo successo notevole per 23 anni. Il prezzo della Panda ha seguito sostanzialmente il tasso di inflazione, partendo da circa 2000 euro nel 1983 per arrivare a 6300 nel 2003, leggermente inferiore alla media del segmento A. La vera ragione della straordinaria longevità della Panda è associata al suo contenuto di innovazione. La Panda ha rappresentato un salto radicale nel significato delle city car; infatti negli anni Settanta il concept dominante per le city car, soprattutto in Fiat, era “il minimo prezzo, per la performance minima, stringendo le persone in un minimo spazio”. Fiat Panda venne assegnata a Giorgetto Giugiaro, famoso car designer, con la modifica del terzo paradigma; gli venne chiesto di aumentare lo spazio per i passeggeri e per i loro bagagli. Giugiaro, aggiunse inoltre un altro termine all’equazione: non solo più spazio, ma anche una forte personalità e identità. La Panda fu concepita come un’auto che potesse essere utilizzata facilmente in ogni occasione (dall’andare ad appuntamenti seri in città al trasportare frutta e verdura in campagna).

Tendenzialmente la gente considera i prodotti dei segmenti più bassi una versione più povera di prodotti di lusso. Si fa finta di mantenere lo stesso significato del prodotto di alta gamma, ma lo si fornisce con funzioni degradanti. Ma quando si acquista un prodotto così è come se si dicesse: “Avrei voluto acquistare un prodotto migliore, ma purtroppo non potevo permettermelo!”. La Panda, invece, aveva un significato completamente diverso rispetto ai suoi fratelli maggiori: non era certo la sorellina povera.

La gente che acquistava questa macchina, non la prendeva solo perché costava poco, certo l’economicità faceva parte del suo pacchetto, ma per la sua versatilità, cioè per la sua capacità di adattamento a qualsiasi situazione.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> In altre parole il forte significato dell’innovazione della Panda, la colloca in un altro piano rispetto alla competizione. Sfuggono alla legge dell’imitazione e dell’obsolescenza tipica dei prodotti funzionali, semplicemente perché, se anche i concorrenti riuscissero a copiare a superare la funzionalità, non possono copiare anche i significati. Questi rimangono attaccati al

La panda è un capolavoro che stronca molti stereotipi sul design: non è un prodotto bello, non è limitato ad una nicchia di persone, non è lussuoso, non è di moda. È un prodotto di massa complesso che vede nella convenienza e nella funzionalità dei valori e dei significati. E questi significati, una volta creati, sono rimasti anche se la vettura è diventata funzionalmente meno efficiente di quella delle concorrenti. [Verganti, 2009].

#### 5.4.1.2. CAMBIARE LE REGOLE DELLA COMPETIZIONE INNOVANDO IL SIGNIFICATO DEI PRODOTTI: IL CASO Wii<sup>60</sup>

Nintendo è, con Sony e Microsoft, una delle tre aziende che si spartiscono il mercato dei videogame, un business da 30 milioni di dollari. L'azienda è stata leader nel settore delle game console tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta, quando ha rivitalizzato un settore oramai allo stremo, portando nuovi approcci alla progettazione dei giochi, una grafica migliore e nuovi titoli. Ma con il lancio della PlayStation (1995), della PlayStation 2 (2000) e della Xbox di Microsoft (2001), Nintendo perse la sua supremazia. Forti di questo vantaggio Sony e Microsoft hanno spinto ancora più a fondo quando si è trattato di sviluppare dei modelli più recenti, la Xbox 360 (maggio 2005) e la PlayStation 3 (novembre 2006). Entrambi molto più potenti dei loro predecessori, offrendo immagini ad alta definizione, giochi più complessi e una grafica migliore. Nel frattempo Nintendo ha deciso di giocare una partita completamente diversa: *“Eravamo tutti d'accordo sul fatto che la potenza non*

---

prodotto originale e al marchio. Di fatto un concorrente a provato a imitare Panda lanciando sul mercato una copia più economica, la SEAT Marbella. Ma l'azienda spagnola ne ha vendute un decimo rispetto alla Panda.

<sup>60</sup> Questa discussione è basata su diverse fonti: Kenji Hall, “The big Ideas behind Nintendo’s Wii” in Business Week, 16 novembre 2006; Kris Graft, “iSuppli: 60GB, PS3 Costs 840 \$ to produce” in the Next Generation, 16 novembre 2006; Kenji Hall, “Nintendo scores ever higher” in Business Week Online, 27 giugno 2007; Matt Richtel e Eric A. Taub, “Battle of Consoles, Nintendo Gains Allies” in New York Times, 17 luglio 2007; Mariko Sanchanta, “Nintendo’s Wii takes consoles lead” in Financial Times, 12 settembre 2007.



*era poi così importante per una console. Non possono esistere solo console potenti.”* Dice Shigeru Miyamoto direttore marketing di Nintendo. La Wii, lanciata nel novembre 2006, offre rispetto alle altre console concorrenti un’esperienza diversa di giocare ai videogiochi. È un’esperienza fisica da giocare non con le dite ma con tutto il corpo, usando movimenti naturali comuni alle attività sportive e ai giochi. La Wii ha trasformato il significato profondo della console: da un’immersione in un mondo virtuale avvicinabile solo da una nicchia di esperti a un allenamento attivo, nel mondo reale accessibile a tutti, da una attività tipica degli adolescenti chiusi in un mondo asociale, ad una modalità di socializzazione. Anche il linguaggio di prodotto riflette interamente questo cambiamento radicale di esperienza. La grafica è semplificata. Lo stile della console non è freddo e futuristico, come nel caso delle PlayStation e della Xbox, ma semplice e rassicurante. Anche il nome Wii (la cui pronuncia significa “noi”) parla più che di giochi o di misteri, delle persone che utilizzano la console. Per chiarire che non si tratta di un apparecchio tradizionale per giocatori, Nintendo non ha nemmeno messo il suo marchio sulla console. E le pubblicità televisive hanno rinforzato il capovolgimento del significato. Invece di mostrare le immagini dei giochi virtuali, le telecamere trasmettevano le immagini di persone, di diverse età, intente a giocare, muovendosi e divertendosi.

Wii ha sfruttato le tecnologie degli accelerometri MEMS, utilizzati per gli airbag nelle auto. Sarebbero stati in grado di stabilire se il veicolo stava subendo un incidente oppure no. La innovativa tecnologia più il rinnovamento del significato hanno portato alla realizzazione di un prodotto molto meno caro rispetto ai concorrenti (250 dollari circa). Il prodotto era realizzato con componenti meno potenti rispetto alle sue rivali e di conseguenza aveva anche dei costi di produzione molto più bassi. Gli esperti hanno stimato che il costo medio di progettazione di un gioco della Wii è di 5 milioni di dollari,

rispetto ai 10-20 milioni per i giochi di Playstation3 e Xbox 360. Un gioco della Wii necessita di un anno di tempo per essere sviluppato, rispetto ai due, tre dei suoi concorrenti. Vi è insomma un risparmio di tempo, di produzione e di soldi. La Wii è anche diventata un mezzo di socializzazione. Che differenza dall'immagine di un adolescente che gioca da solo in soffitta con una console tradizionale! [Verganti, 2009]

#### 5.4.1.3. CASO SWATCH<sup>61</sup>

Agli inizi degli anni Ottanta, il settore svizzero dell'orologeria era sull'orlo dell'estinzione. Le imprese svizzere erano state alla guida del settore fino alla metà degli anni Settanta, con più del 40% della quota di mercato mondiale. Ma lo scenario era cambiato drasticamente con l'avvento dei movimenti al quarzo e del display digitale. La tecnologia al quarzo toglieva valore differenziante alle loro competenze avanzate nell'assemblaggio di meccanismi di precisione. La tecnologia al quarzo venne sfruttata dalle imprese giapponesi e di Hong Kong, per conquistare la fascia bassa di mercato, grazie anche al basso costo della manodopera. L'azienda giapponese Hattori- Seiko è stata la prima, nel 1970, a progettare e a commercializzare un orologio al quarzo con uno schermo LED (basato su diodi ad emissione luminosa), e la prima a lanciare un orologio con un LCD (uno schermo a cristalli liquidi). Come contromossa gli svizzeri alzarono i prezzi puntando sul mercato di lusso, lasciando così campo libero agli asiatici, che muovendosi progressivamente

---

<sup>61</sup> Questa discussione su Swatch nasce da diversi fonti, in particolare dal lavoro di Amy Glasmeier, "Technological Discontinuities and Flexible Production Network: the Case of Switzerland and the World Watch Industry", in Research Policy n. 20 (1991); Cyril Bouquet e Allen Morrison, "Swatch and the Global Watch Industry" London, Ontario, Richard Ivey School of Business, University of Western, 1999; Cate Reavis, Carin- Isabel Knoop e Luc Wathieu, "The Swatch Group: on Internet time" Boston, Harvard Business School, 2000; Daniel B. Radov e Micheal L. Tushman, "Rebirth of the Swiss Watch Industry, 1980-1992" Boston Harvard Business School 2000; Youngme Moon, "The birth of Swatch" Boston Harvard Business School, 2004

verso le fasce superiori di mercato ne conquistarono i segmenti medi. Alla fine degli anni Settanta la Svizzera si era oramai rinchiusa nel minuscolo segmento di alta gamma degli orologi di prezzo superiore ai 400 dollari, che aveva una potenzialità di vendita nel mercato mondiale di 8 milioni di unità all'anno: gli svizzeri ne possedevano 97%. Ma la loro fascia di mercato di orologi compresa fra i 75 e i 400 dollari, cadde al 3%. Il risultato fu drammatico: circa 1000 delle 1600 aziende di orologi svizzeri chiusero nel giro di dieci anni, e il tasso di occupazione crollò da 90.000 addetti nel 1970 a 3.000 nel 1983. Seiko, la più grande impresa giapponese, era arrivata a produrre tante unità quante quelle prodotte da tutto il settore svizzero. Nei primi anni Ottanta Nicolas Hayek, un consulente delle banche svizzere, si era imbattuto nella crisi che aveva coinvolto due delle maggiori aziende di orologi locali: SSIH e ASUAG. Le due imprese stavano considerando l'ipotesi di vendere alcuni dei loro marchi più pregiati ai giapponesi. Dopo aver studiato il settore Nicolas Hayek, suggerì alle due imprese di fondersi e di competere insieme direttamente con gli asiatici nella fascia di mercato bassa offrendo un prodotto economico di plastica: lo Swatch. Questa nuova idea di orologio non era solo un pezzo di plastica a basso costo, Nicolas Hayek intendeva cambiare completamente non solo ciò che le persone intendevano per orologio, ma anche quello che i consumatori pensavano quando pensavano alla Svizzera. In buona sostanza, lo Swatch non faceva riferimento al mondo degli oggetti di precisione per indicare il tempo, anche se da un punto di vista tecnico forniva ovviamente questa funzione, ma faceva riferimento al mondo e ai significati della moda. Costava 40 dollari e fu presentato sotto forma di "collezioni" che consistevano di creazioni spiritose e stravaganti progettate da designer e artisti. Come nella moda, l'azienda realizzava ogni anno due collezioni basate su dozzine di modelli, ispirati al linguaggio della cultura popolare dei giovani e degli eventi del momento. Dato il prezzo basso dello Swatch, le persone potevano possederne più di uno,

come degli accessori di abbigliamento. Alla domanda quanti Swatch si potevano possedere, un manager della Swatch rispose: *“Quante cravatte sono appese nel vostro guardaroba? Non ne comprate più solo perché ne avete già cento?”* Nicolas Hayek diede questa spiegazione:

*“Ho capito che non stavamo vendendo solo un prodotto di consumo, o addirittura un marchio. Stavamo vendendo un prodotto emozionale. Uno Swatch diventa una parte importante della tua stessa immagine. Non deve essere solo un prodotto. Sapevo che se fossimo riusciti a dargli un tocco di vera emozione, e ad attaccare la fascia bassa del mercato con un messaggio forte, avremmo potuto farcela... non stiamo offrendo solo uno stile. stiamo offrendo un messaggio. Questo è il punto focale. Sono molti gli elementi che contribuiscono al messaggio Swatch. Alta qualità. Prezzo basso. Provocazione. Gioia di vivere. Ma più importante è il più difficile da copiare. In fin dei conti offriamo la nostra cultura personale.”*

[citato in William Taylor, “Message and Muscle: An interview with Swatch Titan Nicolas Hayek”]

I prezzi sono una parte importante del linguaggio dello Swatch. Per essere un accessorio, lo Swatch doveva essere talmente economico da stimolare un acquisto impulsivo.

*“Sono poche le persone che apprezzano le ragioni per cui il prezzo è stato così importante. In qualsiasi parte del mondo lo Swatch è venduto ad un prezzo abbordabile. [...] Lo Swatch non è solo conveniente, è accessibile. Comprare uno Swatch è una decisione semplice da prendere. È provocante. E non ci pensi due volte a farlo.”*

[Franco Bosisio, capo di Swatch Design Lab, Milano]

Swatch non è stata solo una rivoluzione nei significati e nelle motivazioni di acquistarlo, ma anche nelle tecnologie. Non solo ha utilizzato i movimenti al quarzo più nuovi del periodo (con un display analogico), ma anche richiesto un cambiamento nell'architettura di prodotto. Un orologio, tradizionalmente, consisteva in un meccanismo costruito prima nella sua totalità e poi inserito nella cassa. Al contrario, per creare il movimento dello Swatch, l'impresa ha montato i componenti direttamente nella parte inferiore della cassa dell'orologio sigillandola con una saldatura ad ultrasuoni. Ciò ha permesso all'azienda di ridurre lo spessore dell'orologio da più di quattro millimetri a meno di uno, e di diminuire il numero dei componenti da circa 150 (per un orologio analogico convenzionale) a 51. Questo a sua volta ha reso possibile assemblare ciascuno Swatch in un impianto totalmente automatizzato in soli 67 secondi, con un costo di manodopera inferiore al 10% del costo totale. Anche la sua struttura era modulare, consentendo ai designer di creare velocemente e facilmente nuove collezioni, e di alimentare rapidamente impianti di produzione trasferendo i file dei disegni in formato digitale. Senza tutte queste innovazioni tecnologiche, l'impresa non avrebbe mai potuto concepire un orologio come un accessorio di moda.

#### 5.4.1.4. IL CASO IKEA

La storia di IKEA è inevitabilmente legata a quella del suo fondatore, infatti IKEA fu fondata da Ingvar Kamprad nel 1943. Il nome stesso è l'acronimo delle iniziali del fondatore (I.K.) e di Elmtaryd e Agunnaryd (E.A.), la fattoria e il villaggio dove Ingvar trascorse la sua gioventù. Inizialmente l'attività messa in piedi da Ingvar era basata sulla rivendita di penne, portafogli, cornici, orologi, gioielli, calze di nylon, tutto ciò di cui la gente aveva bisogno e che Ingvar riusciva a procurarsi ad un prezzo ridotto. Il numero dei clienti cominciò ad aumentare sempre più. Con l'avvento delle inserzioni pubblicitarie nei cataloghi Ingvar iniziò a fare pubblicità della sua attività sui giornali locali

introducendo un catalogo per la vendita per corrispondenza. In seguito l'assortimento dei pezzi che Ingvar rivendeva, cominciò a focalizzarsi sugli articoli di arredamento per casa mettendone in evidenza la funzionalità, la qualità e il prezzo. Aprì a Älmhult la prima esposizione dei mobili, determinante per lo sviluppo del concetto IKEA. Per la prima volta i clienti poterono vedere e toccare i prodotti prima di ordinarli, scegliendoli con il miglior rapporto prezzo/qualità. L'azienda così iniziò a disegnare mobili e complementi d'arredo; una delle decisioni più importanti fu quella di sviluppare un design innovativo tale da migliorare la funzionalità dei prodotti da offrire alla clientela. Alla base dell'idea commerciale di IKEA si incontra una partnership con il cliente dove ognuno si trova ad occupare un ruolo specifico affinché si raggiunga la cosiddetta total customer satisfaction: l'azienda "*mette in grado*" il cliente di svolgere alcune funzioni come il montaggio, e di conseguenza il cliente "*alleggerisce*" l'azienda dall'onere.

Infatti per produrre articoli funzionali e accessibili alla maggioranza delle persone, i designer del colosso svedese cercano di progettare i prodotti direttamente in fabbrica, collaborando con i fornitori e con gli stessi operai, consentendo di conseguenza un maggior risparmio delle risorse e un processo di learning by doing di quest'ultimi. I designer trovano, insieme ai produttori, soluzioni intelligenti per creare mobili, utilizzando processi produttivi già esistenti senza ricorrere a nuovi macchinari. Gli uffici acquisti cercano in tutto il mondo fornitori validi e materie prime adatte e meno costose. In definitiva si pone il cliente al centro dell'attenzione, cercando di soddisfarne aspettative ed esigenze, puntando maggiormente sulla qualità del prodotto rapportato al prezzo, sul servizio offerto dal personale e sull'immagine della stessa. Attualmente, l'idea commerciale del colosso svedese è offrire un vasto assortimento di articoli d'arredamento belli e funzionali a prezzi così vantaggiosi da permettere al maggior numero possibile di persone di

acquistarli. Uno dei principali obiettivi che ha portato la corporate al successo è quello di focalizzare la propria attività su un numero esteso di clienti (diversificazione del “parco clienti”).

Per cui si può affermare che l’idea commerciale di IKEA si basa sul design dei prodotti, sulla loro funzionalità e sulla qualità a prezzi contenuti, facendo leva su tre elementi chiave:

- lo Swedish design
- la produzione
- la distribuzione

L’ampiezza di assortimento, il livello di prezzi e la formula di vendita, simile a un self service, fanno sì che i clienti riconoscano nell’IKEA una maggiore libertà di scelta rispetto ad altre forme distributive. La progettazione e lo sviluppo sono gestiti internamente o attraverso la collaborazione di designer esterni, tutte le decisioni in merito al design e alle caratteristiche stilistiche delle diverse linee di prodotto sono prese centralmente da IKEA Sweden. Questo, in termini operativi, si traduce in un design dei prodotti studiato per razionalizzare la produzione e per sfruttare materiali e tecniche produttive a basso costo, ottimizzando le risorse e trovando soluzioni semplici ma, al tempo stesso, di elevato contenuto stilistico. Il target price viene definito a monte e vincola l’intero design dei nuovi prodotti. Il risultato è una linea di arredamento che fa largo uso di materiali naturali, proposta in diverse varietà di stile tutte coerenti con il segmento di clientela di riferimento. Design accattivante, prezzi contenuti e distribuzione<sup>62</sup> efficiente diventano i cardini

---

<sup>62</sup> Per quanto riguarda la distribuzione, con lo sviluppo della logistica, la ferrovia ha occupato una posizione di primaria importanza nella strategia di trasporto, adottata dalla società in modo da ristabilire i legami fra le tradizioni del passato e le odierne teorie logistiche e ambientali più avanzate. Incrementare l’utilizzo della ferrovia per tratti di lunga distanza è un modo innovativo per affrontare la gestione delle merci in grado di apportare non solo effetti positivi sull’ambiente ma anche un risparmio di tempo e di costo per l’azienda. Una soluzione

portanti, intorno ai quali il gruppo svedese ha saputo costruire un'architettura strategica e una politica di marketing mix adeguate a servire al meglio una società in trasformazione.

#### 5.4.1.5. IL CASO MUJI

Muji nasce nel dicembre 1980, come un marchio di prodotto della catena di supermercati Seiyu, Ltd. Il nome Muji deriva dalla prima parte del nome completo in giapponese Mujirushi Ryōhin, tradotto nel sito europeo di Muji come *"no label quality good"*. La gamma di prodotti Muji è stata sviluppata per offrire a buon mercato prodotti di buona qualità e commercializzati con lo slogan *"Lower price for a reason"* (prezzi inferiori per una ragione). Muji ha iniziato con 40 prodotti e ora ne include più di 7.000. I prodotti di Muji spaziano dalla cancelleria all'abbigliamento per uomo e donna, ai prodotti alimentari fino ai principali elettrodomestici da cucina. Nel 1983 si è aperto il primo negozio a gestione diretta Muji. Successivamente dal 1985 Muji ha cominciato a internazionalizzare la produzione e l'approvvigionamento, crescendo a livello globale. Nel 1991 Muji ha aperto il suo primo negozio internazionale a Londra, Regno Unito. La sua attività principale comprende Café Muji, Food Muji, Muji Campeggio, fiorista e arredamento per la casa. Muji è una società giapponese che vende al dettaglio una vasta gamma di articoli casalinghi e di consumo. Muji si distingue per il design minimalista, l'enfasi sul riciclo, evitare gli sprechi in produzione e confezionamento, e una politica "no-brand". Muji si posiziona come una impresa dai "prezzi ragionevoli" con un marchio di alta qualità, mantenendo i prezzi al dettaglio dei prodotti "più basso del solito". I prezzi vengono mantenuti bassi grazie ai processi snelli di produzione, alla scelta dei materiali e riducendo al minimo

---

che ha permesso all'azienda di ridurre la dipendenza con altri mezzi di trasporto, come per esempio i grandi camion, che provocano inquinamento e congestionamento autostradale.



l'imballaggio. Prodotti sono avvolti in cellophane trasparente, etichette di carta marrone chiaro e scritta rossa.

La prima peculiarità riguarda la strategia no-brand Muji, significa che veramente poco viene investito in pubblicità o nel marketing classico; il successo Muji è basicamente attribuito al passa parola. La strategia no-brand Muji significa anche i suoi prodotti fanno leva su quei consumatori che inizialmente non sono interessanti ai prodotti di marca, ma che perseguono solo l'aspetto estetico. Nonostante la strategia brandless sia molto in voga negli ambienti radical chic, questo non significa che dietro al no- brand, vi sia necessariamente un anonimo e sconosciuto designer. Al contrario! Alcuni dei suoi disegni più popolari sono pensati per essere prodotti da designer noti e affermati<sup>63</sup>. Anzi l'intento del no- brand si è evoluto in un vero e proprio marchio, riconosciuto e ricercato. I critici hanno descritto lo stile di design Muji come avere mondanità essendo "*no- frills*", essere "*minimalista*" e in perfetto "stile Bauhaus". La progettazione dei prodotti Muji e l'identità del marchio, si basano essenzialmente sulla selezione dei materiali e sui processi di lavorazione e imballaggio che sono ridotti al minimo. I prodotti di Muji hanno una gamma di colori limitata e sono esposti su scaffali con imballaggio minimo, visualizzando solo le informazioni funzionali del prodotto e un prezzo. Sul suo sito web aziendale Ryohin Keikaku Ltd razionalizza tali principi in termini di produzione di prodotti di alta qualità "inferiore rispetto ai soliti" prezzi al dettaglio, fedele all'originale slogan di marketing Muji "*lower price for a reason*". Sul suo catalogo Muji web, dichiara che il cuore del design Muji è il concetto giapponese di "*Kanketsu*", il concetto di semplicità, che mira a "*portare un nascosto senso di calma nella strenua vita quotidiana.*" In

---

<sup>63</sup> Il protagonista di William Gibson, del 2003, romanzo di Pattern Recognition, essendo allergico a marchi e loghi aziendali, indossa abiti da Muji. Collaborando ad una contrersa sponsorship di product placement di un prodotto no- brand!!

un'intervista Hiroyoshi Azami, Presidente di Muji USA, descrive la cultura del design Muji come centrata attorno alla progettazione di semplici prodotti di base e necessari alla vita quotidiana, niente di superfluo e aggiunto, niente che si può acquistare in più perché a basso costo. Nel suo design Muji segue anche le linee guida ambientali, cercando di limitare l'uso di sostanze che possono avere un impatto significativo sulle persone o l'ambiente e ridurre i rifiuti attraverso la standardizzazione dei moduli, facilitare lo smontaggio e di riduzione degli imballaggi. Il processo di prodotti design Muji supera la necessità delle tecnologie, i prototipi sono prodotti con carta piuttosto che computer, in modo da non incoraggiare dettagli inutili: finiture, linee e forme sono ridotte al minimo per la facilità di produzione.

#### *5.5. L'INNOVAZIONE LOW COST*

Gli esempi suggeriti nel capitolo precedente ci portano a difendere la tesi che vi è una modalità esplicita di alcune imprese che producono prodotti dalla forte identità e significati senza ricorrere ad un innalzamento smodato dei prezzi. Gli esempi mostrano che vi sono imprese che pur non dichiarando tale la loro pratica, gestiscono e producono prodotti dalle caratteristiche di "design a basso costo", mentre altre che esplicitamente hanno come core business della loro produzione di oggetti di basso costo. È evidente come da una parte vi sono imprese che per bilanciare la propria produzione inseriscono nel loro portafoglio prodotti, uno e un solo prodotto a basso costo, ed altre che impostano il loro business interamente su prodotti low cost. Ciò che comunque accomuna entrambe le tipologie di imprese è la volontà di innovare. Nell'ambito appena definito, l'elevato tasso di rinnovamento dei prodotti costituisce l'elemento caratteristico più tipico. In questo senso molto si è parlato e si parla tra gli studiosi e i responsabili aziendali, ma tutti, sono comunque d'accordo nel ritenere il problema dei nuovi prodotti come un punto nodale per la sopravvivenza dell'azienda. Al riguardo si possono citare

molte ricerche; tra queste una delle più note e significative, per l'ampiezza storica dell'indagine seppur non particolarmente recente, è quella realizzata da A.D.H. Kaplan [Kaplan, 1964] e ripresa in molti scritti sull'argomento. In questo studio l'autore ha esaminato la classifica delle 100 più grandi società americane durante gli ultimi cinquanta anni ed ha constatato che solo 36 tra quelle esistenti nel 1909 così da concludere che *"non c'è nessuna ragione per pensare che quelli che adesso sono in alto rimarranno ancora nella stessa posizione a meno che non si mantengano all'altezza nella corsa all'innovazione ed alla concorrenza"* [Eminente, 1974]. Viene naturale chiedersi come una azienda può realizzare una innovazione attraverso un prodotto di design a basso costo? Come può tale prodotto definire e anticipare i nuovi significati che avranno successo nel mercato? Per rispondere a queste domande dobbiamo prima guardare in generale, a come l'innovazione sia il risultato di un processo di generazione e di integrazione delle conoscenze, della tecnologia e dell'esperienza stessa del consumatore. Esperienza che spesso comincia prima ancora che il cliente possiede l'oggetto, magari attraverso una pubblicità, e continua successivamente nel momento in cui acquista il prodotto. Per cui il prodotto stesso è solo una parte dell'esperienza, in alcuni casi una piccola parte. In un articolo del Business Week si scriveva: *"As the economy shifts from the economies of scale to the economies of choice and as mass markets fragment and brand loyalty disappears it is more important than ever for corporation to improve the consumer experience"* [Nussbaum, 2004]. Per cui come cita la frase, il baricentro si sposta dalla fedeltà al brand all'esperienza del consumatore. Per cui se il valore di un prodotto è più legato alla esperienza vissuta che non alla semplice prestazione erogata, una progettazione efficace richiede anche l'identificazione e la creazione di trigger simbolici (collegati per esempio alle storie personali o a fattori culturali) che attivano e rafforzano l'esperienza.

Inoltre sempre più frequentemente i prodotti di successo non si limitano a innovare nelle prestazioni, ma introducono anche nuovi meccanismi distributivi e sofisticate strategie di comunicazione. Ora, quello che sta accadendo è che sempre più frequentemente il successo di un prodotto dipende dall'esperienza vissuta dal suo utilizzatore più che dalle prestazioni erogate (che tendono a diventare commodity). La centralità dell'esperienza del consumatore apre una nuova sfida agli uffici marketing: combinare gli alti profitti derivanti dall'unicità di un prodotto con la capacità di replicazione (e quindi le economie di scala) del capitalismo post-industriale. Bisogna quindi reinterpretare la (apparente) dicotomia fisico-virtuale: e i servizi (come le idee) devono essere "incarnati" in un supporto. Le tecnologie digitali hanno un potere "allargante" verso i prodotti: possono ridargli quel l'anima (l'aura) che la riproduzione industriale gli aveva tolto.

Nel dibattito fino ad ora sviluppato sulla competitività del design l'unica indicazione su cui c'è consenso unanime nella letteratura è l'importanza dell'innovazione. Dagli esempi riportati nel capitolo precedente si è visto che l'innovazione può aiutare la crescita in due modi specifici:

- attraverso l'innovazione di processo, non solo nel miglioramento dei processi interni e dei rapporti con i fornitori, ma soprattutto coinvolgendo i consumatori come parte integrante della catena del valore; (vedi il caso di Ikea e Muji)
- l'altra possibilità è una nuova tipologia di sviluppo tecnologico, che non significa creare da zero nuove tecnologie, ma partire innovando quello che c'è; (Swatch che introduce la plastica come materiale base degli orologi, o la Wii che utilizza le tecnologie Mems degli airbag)

### 5.5.1. IMITARE CON IL DESIGN A BASSO COSTO

Sicuramente quando si parla di prodotti di design a basso costo, bisogna comunque specificato che design a basso costo non riguarda la versione cheap di oggetti di lusso. In ogni caso è bene definire, a scanso di equivoci, che l'imitazione a basso costo non è ciò che si persegue in questa tesi. Naturalmente il vantaggio economico dell'imitazione consiste, nel basarsi su una forma riconoscibile, agli occhi del consumatore e produrla su vasta scala in modo tale da sopportare i costi tramite alti volumi di produzione. In questa tesi si è citato l'esempio dello sgabello di Alvaro Aalto, della produzione di Alessi con "Family follows Fiction", della Seat Marbella... Per questa ragione la maggior parte delle persone pensa ai prodotti low cost come oggetti di bassa qualità, che costano poco, che nonostante la progettazione della forma "design" anche quell'aspetto risulta scadente. Dietro ai prodotti a basso costo imitati, vi è tutta una consensualità tra impresa e consumatore. Il consumatore riconoscendo il prodotto design, come imitazione, consensualmente lo acquista, con l'idea: "Avrei voluto comprarmi l'originale ma non potevo permettermelo!". Quello che comunque un'impresa volta all'imitazione a basso costo di prodotti già esistenti, non può copiare sono i significati. La controprova di questo è l'esempio della Fiat Panda vs Seat Marbella. A parità di prezzo ed efficienza tecnologica, i consumatori continuavano ad acquistare la Panda, nonostante con il tempo, l'efficienza è andata scemando, i significati hanno sempre rinvigorito le ragioni per cui un consumatore poteva acquistare l'automobile Fiat.

### 5.5.2. INNOVARE CON IL DESIGN A BASSO COSTO

Tentare di definire come è possibile innovare tramite prodotti di design a basso costo è in qualche modo l'intento di questa tesi. Tramite gli esempi riportati, possiamo ulteriormente suddividere l'innovazione a basso costo,

attraverso innovazioni tecnologiche o forme innovative di produzione. Sicuramente queste due categorie non vivono assestanti, l'una dall'altra, ma condividono la stessa dimensione.

#### 5.5.2.1. INNOVAZIONI TECNOLOGICHE

Inizialmente quando si sono analizzati i sistemi di progettazione e produzione dei prodotti design, tramite i contributi di Frateili e Munari, si insisteva sul fatto che l'innovazione risiedesse nella fase progettuale. Per cui il fattore leva che avrebbe permesso di abbassare i costi senza ridurre l'identità del prodotto, era da cercare o situare nella fase di progettazione (es. di Gropius, che intendeva l'innovazione dei materiali). Sicuramente, questo approccio nonostante peccati di semplicismo, non è lontano da quella che è la realtà. Munari nella vastità dei suoi scritti teorici, accantona il problema della riduzione dei costi, affermando che dipendono dalla "disponibilità tecnologiche del momento". La novità risiede nel fatto, che non è un problema di disponibilità tecnologiche presenti *hic et nunc*: l'abbassamento dei prezzi non deriva da invenzioni innovative create da zero, anzi, da come afferma Rullani da un saper sfruttare le tecnologie già presenti. Infatti gli esempi di innovazioni tecnologiche di prodotti a basso costo, (Swatch e Wii), le imprese non hanno dovuto inventare niente da zero, ma semplicemente riconvertire il significato di quelle tecnologie, (plastica e acceleratori Mems).

#### 5.5.2.2. FORME INNOVATIVE DI PRODUZIONE

Come si è già ricordato nel capitolo 4, la prima forma innovativa di produzione, è la co-produzione. Questo perché ciò che è emerso, dall'approfondimento dei due filoni Schumpeteriani, è innanzitutto una crescita della consapevolezza che la creazione di valore, o innovazione non nasce da un unico individuo ma da un numero diverso di attori [Normann e Ramirez]. Poiché il prodotto è il risultato di una moltitudine di individui,

appare chiaramente che nei rapporti di co-produzione, non è solo una questione di “aiutarsi”, cioè i diversi attori economici, non sono solo mossi ad aiutarsi reciprocamente per realizzare i rispettivi compiti, ma è l’architettura stessa dell’attività a derivare dalla co- produzione, attraverso la riattribuzione dei compiti ad attori diversi. I compiti che venivano dapprima assegnati sulla base delle priorità tecnico/ funzionali e finanziarie di breve periodo (il fabbricante produce, il grossista vende), possono essere ridistribuiti se il valore ne risulta in qualche modo accresciuto (ad esempio con la riduzione dei costi unitari, con l’incremento di produzione e di varietà). Per cui la riassegnazione delle attività si basa su due concetti chiave: “*alleggerire*” e “*mettere in grado di*” fare qualcosa. L’esempio eclatante e quasi scontato, in questo caso è IKEA. Infatti è il cliente che sceglie di trasportare, montare personalmente i mobili del marchio svedese. In questo modo il cliente “alleggerisce” l’azienda dell’onere di montare e consegnare a domicilio i mobili, dal momento che è l’IKEA stessa che a “metterlo in grado di” fare da sé, fornendo ottimi cataloghi, ampi parcheggi in prossimità dei magazzini, carrelli per trasportare le merci alle auto, istruzioni e attrezzi per il montaggio e parti da assemblare già forate ecc... in questo caso la riduzione dei costi unitari determinati dalla moderna strategia IKEA consente di offrire dei prezzi più bassi. La verità è che le attività sono sempre più soggette a riassegnazione non solo per ridurre i costi unitari e per evitare inefficienti trasferimenti di fondi da un’attività all’altra, ma anche per ottimizzare la compartecipazione, assorbimento e la gestione dei rischi. Inevitabilmente l’esigenza di sgravare e mobilitare il cliente da una serie di attività, portano l’azienda a riconfigurare in maniera innovativa l’attività che stava svolgendo. L’evoluzione di questa relazione fra impresa e cliente e fornitore genera un aumento della creazione del valore del prodotto in sé per sé. Per cui possiamo dire che questa riconfigurazione colpisce soprattutto i rapporti imprenditoriali, alimentando lo

sviluppo di relazioni con la clientela e di competenze nuove o già esistenti. Il rinnovamento delle configurazioni, ovvero il processo di riconfigurazione, è necessario all'impresa per sopravvivere in un contesto sottoposto a cambiamenti. Questa riconfigurazione del business, come viene definito da Normann e Ramirez, attinge alla analisi del valore aggiunto. Essa ha lo scopo di individuare le fonti dei vantaggi competitivi, attraverso due utili strumenti il value chain e value system. Ogni organizzazione è composta di parti corrispondenti ad altrettante attività, le quali insieme, costruite in sistema producono valore. Lo scopo è individuare in che modo ciascuna parte contribuisca al valore aggiunto complessivo e determinare come le varie parti possono contribuire ai vantaggi competitivi dell'intera organizzazione che chiamiamo funzioni. Ricordiamo che il metodo della catena del valore identifica due attività fondamentali: primarie e secondarie. Le attività primarie includono: acquisti e logistica in entrata, gestione operativa, outbound logistic, marketing, e infine le funzioni after- sale. Le attività secondarie invece, sono identificate come processi di sostegno alle attività motrici. Includono: gestione degli approvvigionamenti, amministrazione delle risorse umane, gestione della tecnologia e l'infrastruttura dell'impresa. Per sviluppare e sostenere i vantaggi competitivi è necessario prendere in esame le varie parti dell'organizzazione e il contributo che ciascuna di esse porta al valore aggiunto, in modo tale da creare valore al cliente. Le aziende come Muji e IKEA non si sono basate unicamente sull'analisi della catena del valore ma hanno sviluppato un modello che si ricollega a quello tradizionale. La grande differenza tra IKEA e Muji è che IKEA oltre ad effettuare un'analisi approfondita delle varie attività che la compongono, ha modificato il metodo della catena del valore, integrando il cliente nel proprio processo dell'analisi del valore aggiunto. Per cui è inevitabile che alla base del successo, di una forma innovativa di produzione, in questo caso della value chain, vi sia una



relazione collaborativa tra cliente- azienda, e azienda- fornitori<sup>64</sup>. Lo scopo è dividere tra i due partecipanti il valore che potrebbe essere creato dall'integrazione verticale, evitando così i costi di organizzazione che un'impresa dovrebbe sostenere se decidesse di acquisire la proprietà di un'altra impresa fornitrice situata a monte della catena produttiva. La riconfigurazione del business arriva fino a qui, alla suddivisione del lavoro che coinvolge anche il cliente, uno degli esempi più noti è l'idea del "self-service". Alla base di questa suddivisione del lavoro vi è una forma organizzativa che gestisce la produzione dividendo le attività necessarie per ottenere il prodotto, tra produttore e consumatore.

#### 5.6. DEFINIZIONE DEI PRODOTTI DI DESIGN A BASSO COSTO

In conclusione al capitolo possiamo brevemente tracciare alcune caratteristiche dei prodotti a basso costo:

- a) Sono oggetti che sanno guidare le trasformazioni, sanno generare un vantaggio competitivo non solo in termini di ridimensionamento dell'oggetto ma come capacità di anticipare un bisogno proponendo una propria visione, dando al consumatore nuove ragioni per acquistare quell'oggetto.
- b) L'oggetto di design a basso costo, a discapito delle reinterpretazioni cheap, gode della proprietà di uscire dalla sterile dialettica utilità e style, per poter abbracciare una parte più emozionale e simbolica.

---

<sup>64</sup> La corporate IKEA è favorevole a stipulare accordi di cooperazione che vanno ben oltre l'anno, attraverso un rapporto di lunga durata che avviene con i fornitori, si può usufruire di prodotti di qualità a basso prezzo. Tale iniziativa consente inoltre di aggiungere valore all'interno della catena del valore dei fornitori, che riescono ad ottenere maggior efficienza operativa, economie di scala ed economie di apprendimento nell'ambito del processo produttivo. L'accordo mira ad abbassare i costi di produzione, e a migliorare la qualità del prodotto che il fornitore fornisce ad IKEA. Strategia che si riflette successivamente al cliente che trae benefici sul prezzo finale.

- c) Nei prodotti a basso costo il prezzo non è mai l'unico driver dell'acquisto, il vantaggio competitivo non si gioca solamente sui prezzi anche se il low cost gioca un ruolo di catalizzatore. Per cui basso costo non è semplicemente sinonimo di convenienza ma di accessibilità.
- d) Il prodotto low cost design non vive dell'effetto moda, perché i significati sono longevi.

## **INDAGINE ESPLORATIVA**

### **REDAZIONE DEL QUESTIONARIO E RIELABORAZIONE DEI DATI**

#### *1. ORGANIZZAZIONE DELL'INDAGINE*

I precedenti capitoli hanno permesso di individuare come il concetto di design sia estremamente complesso, e come, di conseguenza, l'inserimento della creatività dei designer all'interno di qualunque settore possa seguire strade molto differenti (imitazioni e innovazioni tecnologiche). Per cui come si è messo in evidenza nei capitoli precedenti, non solo la parola design appare sempre più sfuggente, ma tutto il fenomeno non è semplice da delineare. Perciò si ritiene che un'analisi esplorativa sulle attività produttive emergenti, le loro modalità di organizzazione dei processi creativi, produttivi e organizzativi, possa contribuire in modo efficace alla definizione di "design a basso costo". Lo scopo non è quello di trarre delle indicazioni conclusive ed esaustive sul fenomeno, ma osservando i comportamenti emersi si è cercato da una parte delle conferme a quanto si è studiato e dall'altra parte sono emersi degli aspetti che non si erano considerati, suggerendo di conseguenza delle nuove ipotesi. Si ritiene quindi che si possa contribuire all'arricchimento della conoscenza del fenomeno del design a basso costo proponendo alle imprese e/o studi di designer intervistati, delle domande volte, non tanto a far emergere la loro opinione sul tema, ma a esplorare gli aspetti ed i concetti che compongono il fenomeno del design a basso costo. L'indagine ha lo scopo di costruire un quadro per eventualmente svolgere delle ricerche più mirate in un futuro.

### *1.1 OBIETTIVI DELL'INDAGINE*

Si è visto che nella moltitudine delle interpretazioni fornite dalle diverse letterature si descrive il design come una leva strategica, come la parte immateriale e materiale (content e support) delle produzioni industriali e culturali, senza però che si giunga ad una chiara definizione di che cosa sia il design a basso costo. Attraverso le case studies si è riusciti a risalire a delle caratteristiche che sono proprie dei prodotti in generale, come la generazione di valore aggiunto; sono emerse poi altre caratteristiche associabili alle imprese di design in generale, come investire i prodotti di una dimensione emozionale, superando il livello utilitaristico misto stylish, ed infine le peculiarità delle imprese orientate al low cost, come la leadership di costo, la forte differenziazione dei prodotti ecc... purtroppo dalle interviste è emerso spesso e volentieri un pregiudizio, un blocco nei confronti di questa categoria. Mentalmente dire "design a basso costo" resta ancora un ossimoro, ma nella pratica, ovvero bypassando il termine in sé per sé, ci si è resi conto che molti, senza dichiararlo, o magari senza esserne coscienti, praticano e/o intraprendono attività orientate al low cost. Per cui l'obiettivo di questa indagine, non è tanto quella di fare emergere dei dati sensibili in termini quantitativi, ma piuttosto fare un primo test rispetto ai concetti e agli elementi significativi utili per cogliere il fenomeno del design a basso costo. Per cui il questionario somministrato mira a evidenziare sempre più nello specifico, gli elementi, le caratteristiche chiave di chi pratica il design a basso costo, già studiate tramite l'approfondimento teorico dei capitoli precedenti, per poi trovare riscontro (attraverso l'accordo o il disaccordo) nelle loro risposte. Per cui se questa indagine risultasse fruttuosa, può dimostrare, non solo che il design è una nuova frontiera della competizione, ma che i significati non cambiano dalla fascia di mercato, in cui si posiziona l'impresa!

In maggior dettaglio questa indagine esplorativa ha raccolto le opinioni di diversi esponenti del settore, inquadrato nella sua semplicità l'eterogeneità del panorama del mondo del design: dalle piccole, o piccole-medie imprese agli studi di design, fino alle attività al confine con l'arte. Tutti i soggetti sono accumulati dal fatto di produrre prodotti dalla forte identità e carichi di significati, e dalle forme design, unendo la forte innovazione creativa e tecnologica. Questa indagine è stata organizzata in diversi step:

- La prima fase mirava a cogliere il profilo dei soggetti intervistati, definendo la loro attività, chi collabora, con quale titolo, con che tipologia di prodotti e/o servizi entra nel mercato, su quale metodo appoggia la sua produzione, etc... l'intento seppur grossolano è quello, in qualche modo, di "conoscere" chi si occupa di design.
- La seconda fase aveva l'intento, una volta "conosciuti" i soggetti, o per lo meno, delineati nelle loro generali caratteristiche, quello di individuare quali sono le componenti che, secondo i soggetti intervistati sono i driver del successo e i depositari del valore del prodotto.

### *1.2.IL PANEL*

Per condurre l'indagine ci si è preposti di raggiungere e intervistare un panel di organizzazioni, esperti da cui trarre delle indicazioni significative. L'indagine esplorativa ha comportato la stesura di un questionario da sottoporre ad un set di studi di design prevalentemente orientati al *product* o *interior* design. Il set degli intervistati ha coinvolto tutte quelle imprese, studi e/o i designer autonomi la cui attività si basa principalmente sul product, furniture e industrial design. Questo perché l'indagine mira ad analizzare le voci e gli elementi costitutivi del valore e del prezzo del prodotto. Indi per cui, per facilità si è scelto di escludere tutte quelle imprese aventi a che fare con

gli aspetti più legati alla multimedialità (graphic, 3d, animazione design ecc...)  
Dunque soggetti produttori di beni fisici e materiali. Per cui il segmento che si analizzerà è quello basato sulla produzione di oggetti di design, indipendentemente che la loro attività economica sia organizzata in un grande studio o in freelance. Ove possibile, le informazioni fornite, quali, ad esempio, la tipologia dello studio di design, sono state verificate attraverso il website dello studio. Le informazioni sono state rielaborate considerando come totale il numero di risposte valide, omettendo, quindi, le risposte mancanti.

### 1.3. CRITERI DI INDIVIDUAZIONE DEL PANEL

Il contesto non è riconducibile ad una realtà quantificabile: abbiamo visto nel capitolo 5 che vi sono imprese completamente orientate al design a basso costo, dichiarando esplicitamente questa pratica, altre che hanno solo un prodotto low cost all'interno di un portafoglio di prodotti ed altre che inconsapevolmente non dichiarano questa pratica. Per cui non esiste nessuna circoscrizione chiara dei confini in cui opera il design, è dunque comprensibile la difficoltà che c'è ad uno stato latente. Il set scelto avente come minimo comune denominatore il prodotto, non condivide però la struttura aziendale. Infatti in alcuni casi si tratterà di aziende strutturate, o botteghe artigianali localizzate nel territorio, piccoli studi minimamente sviluppati, designer autonomi promotori di sé stessi. Il panel è stato individuato, avvalendosi di tre fonti: due database contenenti imprese design che in passato erano già state coinvolte in altre ricerche, e una rete di contatti personali, forniti dalla prof. Portinari. Da uno dei due database<sup>65</sup> sono stati censiti circa 225 studi di design distribuiti sul territorio nazionale, per facilità si è scelto di orientarsi verso le

---

<sup>65</sup> Si fa riferimento alla tesi di laurea specialistica di A.Marcotti, dal titolo "Le collaborazioni tra imprese e designer esterni: uno studio empirico" del 2007

regioni con più alta densità di “popolazione” (Lombardia e Veneto). Il set è stato poi ridotto ulteriormente individuando solamente gli studi orientati al *product, furniture e industrial design*, e successivamente si è ampliato il campione includendo i contatti dei designer autonomi forniti dalla professoressa. Il campione selezionato ha compreso 28 soggetti che hanno avuto la possibilità di rispondere al questionario. Di questi 28 soggetti solo 16 hanno risposto nei tempi al questionario. Per quanto riguarda la dimensione degli studi, è possibile delinearne il profilo da un punto di vista qualitativo, sulla base delle informazioni disponibili.

|  |    |
|--|----|
| DESIGNER AUTONOMI                              | 9  |
| PICCOLO-MEDIO STUDIO<br>(fino a 10 dipendenti) | 12 |
| GRANDE STUDIO<br>(+ di 10 dipendenti)          | 7  |
| TOTALE:  | 28 |

Tabella 1: -numero di soggetti coinvolti per l'indagine-

La popolazione è stata strutturata in modo da risultare il più rappresentativa possibile della realtà nazionale. Infatti, sono presenti differenti profili di studi, dal libero professionista, al piccolo studio emergente, fino a designer famosi a livello internazionale. Infine è interessante evidenziare come vi sia eterogeneità non solo nell'ambito delle attività svolte (fermo restando la condizione di base di effettuare attività di product design), ma anche nell'orientamento all'innovazione, al cliente e alla presenza sul mercato, come emerso dalla consultazione dei website che pubblicano progetti realizzati ed illustrano la filosofia dello studio.

## 2. STRUMENTO DI RILEVAZIONE

Il questionario per intero è inserito come Allegato 1, ed è stato predisposto sulla base dei contributi di interviste svolte ma non pubblicabili, e sui casi studiati nei precedenti capitoli, rielaborati ed organizzati in cinque parti. La maggior parte delle domande è stata strutturata su una scala Likert a 5 livelli, mirata a misurare l'accordo nei confronti delle diverse variabili suggerite.

Per raggiungere gli obiettivi che ci si è fissati il metodo di indagine prescelto, data l'eterogeneità dei soggetti e la svariata dislocazione sul suolo nazionale, è risultata essere l'intervista sottoforma di questionario. Dunque, una volta selezionato il metodo di indagine si è passati alla progettazione del questionario.

### 2.1. CARATTERISTICHE DEL QUESTIONARIO

La costruzione del questionario è stata supportata da due fonti, entrambe ricerche empiriche svolte per tesi di laurea specialistica<sup>66</sup>.

- Partecipazione ad invito: Il questionario è stato inviato ai partecipanti tramite posta elettronica, ed è stato compilato solo dalla lista dei contatti preventivamente formulata. I designer hanno ricevuto tutti una mail in cui, dopo una breve introduzione della ricerca di tesi, li si invitava a collaborare al progetto compilando il questionario in allegato. Una volta compilato il questionari i designer hanno provveduto ad rispedire al mittente la loro risposta.
- Numero di domande: il questionario è stato articolato in sei parti contenenti in totale 30 domande.

---

<sup>66</sup> A.Marcotti, dal titolo "Le collaborazioni tra imprese e designer esterni: uno studio empirico" del 2007; e S. Quaini "Smart&small. Indagine conoscitiva sul design emergente in Europa tra creatività e microimprenditorialità" del 2009.



- Diversa tipologia di domande: data la densità di domande si è optato per una diversificazione della tipologia, si sono svolte:
  - *Domande ad esclusione*: sono “domande filtro”, se l’intervistato risponde no ad una domanda filtro non gli viene posta nessun’altra domanda di quel settore (ad esempio “Avete mai ricevuto opinioni dai vostri clienti?” se la risposta fosse positiva abiliterebbe alle domande successive riguardo all’opinione espressa dai clienti.)
  - *Scelta multipla*: la domanda a scelta multipla riguarda un elenco di risposte preconfezionate tra cui l’intervistato deve scegliere la più consona. Questa tipologia di domande richiede ancora di più attenzione al tema trattato: di volta in volta infatti si è cercato di fornire un elenco esaustivo, significativo ed equilibrato che potesse offrire tutte le possibilità.
  - *Set costruiti*: sono domande costruite per snellire la compilazione, sono costruite tramite matrici a doppia entrata per esplicitare più concetti nella medesima domanda.
  - *Rating*: domande costruite soprattutto sulla base della scala Likert, oppure più semplicemente utilizzate per la misurazione di opinioni personali e la valutazione di determinati servizi.
  - *Ranking*: è stata utilizzata per esprimere l’ordine di importanza di una scala di valori.
  - *Testo libero*: questa tipologia di domande è stata inserita con lo scopo di supplire alle lacune delle domande “chiuse”.

## 2.2. STRUTTURA DEL QUESTIONARIO

#### 2.2.1.1. PARTE I E PARTE II

Nella Parte I “Anagrafica” si sonda il terreno dell’attività dello studio, cercando di individuare:

- L’anno di nascita;
- Da quanti titolari è composto lo studio;
- Da quanti collaboratori;
- Quanti di questi non sono designer;
- Il ruolo dello studio nella percezione pubblica;

Le prime tre domande sono a risposta multipla, si fornisce all’intervistato la possibilità di scegliere tra quattro opzioni per ciascuna domanda. La quarta domanda, si chiede direttamente di precisare all’interno dei dipendenti dello studio (qualora ce ne fossero) quanti non sono direttamente dei designer. Infine nell’ultima domanda si chiede all’intervistato di individuare il ruolo dei designer dello studio all’interno della percezione pubblica, ovvero come viene riconosciuto e associato più o meno facilmente il nome dello studio o del designer al lavoro.

Nella seconda parte, relativa allo “struttura dello studio” si chiede di ascrivere lo studio o l’attività in uno dei profili proposti:

- Un grande studio fondato e guidato da un designer di chiara fama;
- Uno studio relativamente ampio in cui si condivide da generazioni la stessa filosofia.
- Uno studio di design giovane, in cui i partner sono profondamente coinvolti in tutti i progetti realizzati;

- Uno studio medio- piccolo, con pochi ma consolidati clienti e un flusso stabile di ordini.
- Uno studio medio- piccolo caratterizzato da competenza altamente specializzate e da una gamma di prodotti relativamente ristretta;

In alternativa, in caso in cui non vi fosse nessuna definizione che rispecchi la caratteristiche dello studio dell'intervistato, viene offerta la possibilità di delineare il profilo della propria attività, al fine di fare emergere eventuali tipologie non contemplate in fase di preparazione del questionario.

### 2.2.2. PARTE III

La terza parte riguarda la "Produzione"; in questa parte si è cercato di investigare cosa si produce, come si produce e dove si produce. Per cui l'intervistato in prima battuta deve definire i prodotti della sua produzione, gli viene fornito un elenco dal quale deve spuntare o aggiungere quali sono i prodotti della sua attività; successivamente, sempre attraverso ad un modello di risposta multipla, si chiede quali servizi offre l'attività dell'intervistato. La parte successiva alla definizione dell'oggetto di produzione riguarda il come e il dove. Viene chiesto all'intervistato di specificare la modalità di produzione, si contemplano le seguenti categorie:

- In serie
- In serie ma con volumi di produzione contenuti
- Tiratura limitata
- Su ordinazione
- I pezzi sono unici

Inoltre si dà all'intervistato la possibilità di aggiungere una diversa forma di produzione qualora non fosse contemplata dal questionario. Successivamente, seguendo la struttura riportata qui in basso, si chiede

all'intervistato, riferendosi specificatamente alle fasi di realizzazione di un oggetto:

- Progettazione
- Scelta materiali
- Prototipazione
- Produzione
- Consulenza

Se le suddette fasi sono interne, esterne o mix all'azienda, e in un secondo tempo si chiede di specificare se tali fasi, qualora fossero esterne, dove l'azienda si rivolge:

- Ad aziende presenti nello nostro stesso territorio regionale;
- Ad aziende presenti invece sul territorio nazionale;
- Aziende presenti in altre nazioni europee;
- Oppure aziende presenti in altre nazioni extra EU;

Infine la III parte si conclude con una domanda relativa ad una autovalutazione da parte dell'intervistato alla propria attività relativa al grado di innovatività.

#### *2.2.3. PARTE IV*

La IV parte riguarda la "Valutazione del successo"; attraverso la scala di Likert si chiede all'intervistato di valutare il successo di un prodotto. Questo tipo di domanda aiuta chi scrive a comprendere quali sono le leve su cui l'impresa sotto indagine punta per raggiungere il successo. Questa sezione indaga sull'individuazione dei fattori rilevanti al fine di poter giudicare un prodotto di successo o meno. La prima ranch di domande riguardano il successo da un punto di vista commerciale, innovativo e il riconoscimento da

parte della comunità di design e dei media. Le possibilità proposte dal questionario sono:

- L'introduzione di un'innovazione sostanziale
- Il successo commerciale del prodotto
- Il riconoscimento dei media (stampa, televisione, ecc.)
- Il ricevimento di premi;
- L'apprezzamento della comunità dei designer;
- La soddisfazione dei clienti;
- La modifica significativa di una tipologia di prodotto esistente

Al fine di comprendere maggiormente gli elementi driver del successo si è chiesto di specificare ulteriormente all'intervistato, raffinando in un certo senso le risposte date. Scegliendo tramite il accordo le seguenti affermazioni.

- Capacità di anticipare un bisogno;
- Reinventare le ragioni per acquistare quel prodotto;
- Saper uscire da una dimensione utilitaristica per abbracciare una più emozionale;
- alto costo dell'oggetto;
- saper sfruttare l'effetto moda;

Successivamente si è chiesto all'intervistato di riportare, qualora ci fossero stati i pareri raccolti dai clienti, evidenziando quali sono gli aspetti più ricercati dal punto di vista dei consumatori. Tramite poi un confronto di punti di vista, si è voluto approfondire ulteriormente quali sono, a parere dell'intervistato i suoi punti di forza e di conseguenza quali ritiene siano quelli della sua concorrenza.

#### 2.2.4. PARTE V

La quinta sezione tratta del “Rapporto Prezzo- prodotto”; vengono sottoposte all’intervistato una serie di affermazioni alle quali si chiede il suo accordo tramite scala di Likert. Nella parte successiva si chiede schiettamente se è possibile ridurre i costi di produzione dei proprio oggetti mantenendone l’identità e i significati. Qualora l’intervistato avesse risposto positivamente, viene ulteriormente sottoposto a delucidazione su quali voci ritiene che si dovrebbero, RIDURRE, TAGLIARE O RIDIMENSIONARE. Il questionario propone le seguenti opzioni:

- Amministrazione;
- R&D;
- Brand Value;
- Marketing;
- Design;
- Materie prime;
- Progettazione;
- Produzione industrializzazione;
- Logistica/trasporto;

L’ultima domanda della sezione V, si chiede all’intervistato di segnalare dall’elenco proposto le quattro opzioni adatte, e conformi con la loro esperienza imprenditoriale, a ridurre i costi.

#### 2.2.5. PARTE VI

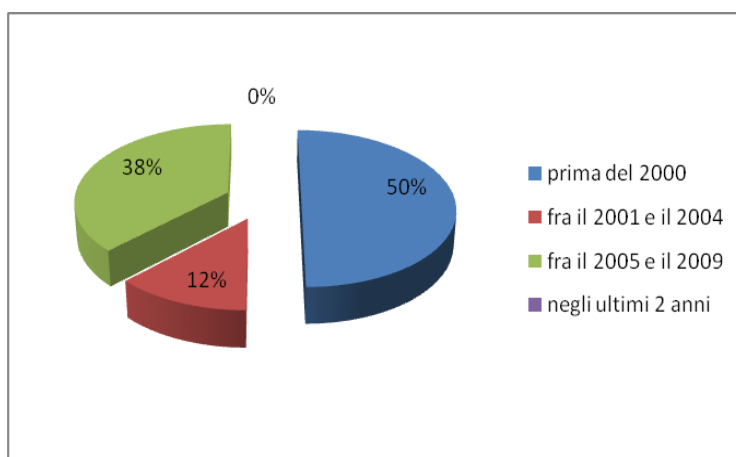
L’ultima parte del questionario riguarda “Il Valore del prodotto” tramite catena del valore, nei galloni sono indicati gli elementi che stanno alla base del processo di realizzazione del valore del prodotto, a lato per aiutarla, sono indicate la definizione di ciò che intendiamo per ciascun elemento.

All'intervistato viene chiesto di assegnare in termini percentuali un valore a ciascuna fase in modo tale da individuare "cosa ha più valore" all'interno della creazione di valore del prodotto.

### 3. RIELABORAZIONE DEI DATI

#### 3.1. TIPOLOGIA DEGLI STUDI E PERIODO DI FONDAZIONE

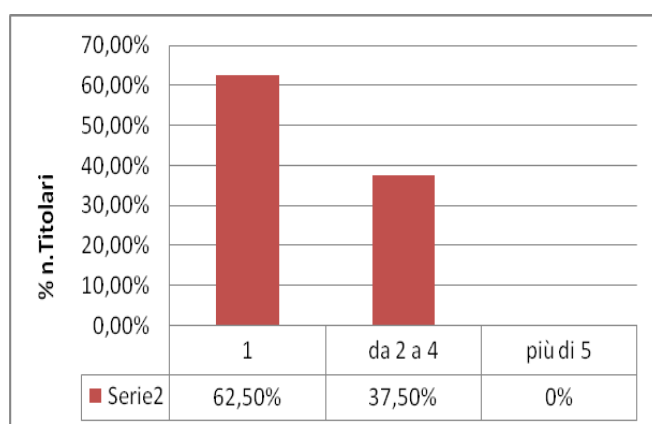
Come si è potuto notare dal grafico, il campione selezionato che ha risposto positivamente al questionario, ha avviato la sua attività, o la attività di cui fa parte è stata avviata nel 50% dei casi prima del 2000, resta comunque invece molto incisivo che dal 2005 al 2009 sono state avviate ben 38% delle



attività intervistate. Questo dimostra una continua crescita del settore e una certa "giovinanza" del campione selezionato.

Grafico n.1- percentuale delle nascite delle imprese campione-

Al fine di comprendere maggiormente la struttura degli studi che si sono

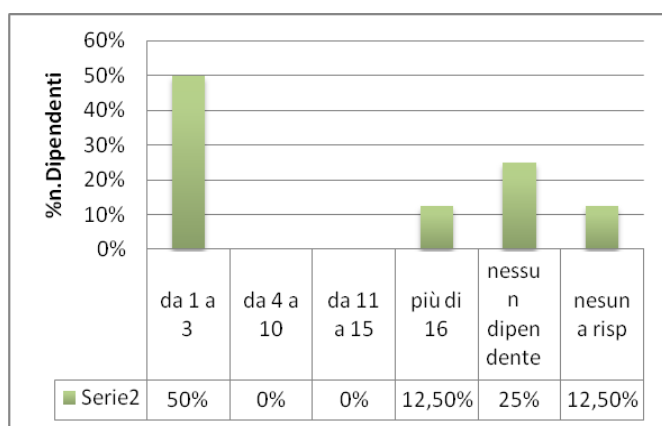


intervistati sono state poste delle domande sul numero di titolari e di dipendenti. Come si può osservare dai grafici, i dati mostrano che il 62,5% delle attività è

Grafico n.2- % dei Titolari-

gestita da un unico titolare, solo nel caso di “grandi studi” i titolari raddoppiano. Si tratta però di soci, magari familiari, fratelli che hanno avviato insieme l’attività ponendo il proprio nome come marchio.

Per quanto riguarda il numero dei dipendenti, il nostro questionario aveva contemplato solo quattro possibilità, (da 1 a 3, da 4 a 10, da 11 a 15, più di 16). La risposta sorprendente è stata quella di trovare il 25% degli intervistati non aventi dipendenti, per cui titolari del loro stesso lavoro. Solo due intervistati non hanno risposto alla domanda. Emerge che la maggioranza degli intervistati ben il 50% hanno da 1 a 3 dipendenti, mentre manca tutta la fascia intermedia da 4 a 15. Probabilmente questo gap è dovuto alla scarsità



dei risultati della ricerca, ricerca che non ha il senso di essere quantitativa ma piuttosto qualitativa. Questo dato verrà comunque tenuto in considerazione alla luce della ricerca che si sta svolgendo.

Grafico n.3- % numero dipendenti-

In questo contesto è interessante osservare quanti di queste persone hanno una formazione non legata al design. Solamente negli studi medio-grandi si vede affiancare alla figura del designer famoso, una figura più orientata alla gestione e al marketing. Questo perché, molto spesso, i designer gestiscono anche le funzioni di amministrazione e comunicazione autonomamente, senza assumere personale specializzato, poiché la complessità di certe dinamiche, che spinge ad una maggiore strutturazione del lavoro, si verifica solo nel momento in cui aumenta la dimensione dello



studio, come hanno dimostrato i case studies presentati nel precedente capitolo. Per cui va sottolineato che il mix di competenze aziendali e di design, è ancora lontano dal diventare una pratica comune e diffusa a tutti i livelli dimensionali. Risulta, quindi, coerente con queste considerazioni il fatto che data la maggioranza preponderante di piccoli-medi studi e di designer autonomi, il fatto che l'unica impresa che ci ha risposto avente personale non designer risulti essere uno dei grandi studi di Design di Milano.

Successivamente tramite la scala di Likert, si è misurata la visibilità del responsabile creativo dello studio. Si è chiesto all'intervistato di fornirci tramite il suo grado di accordo o disaccordo lo status che gode lo studio o l'attività che conduce.

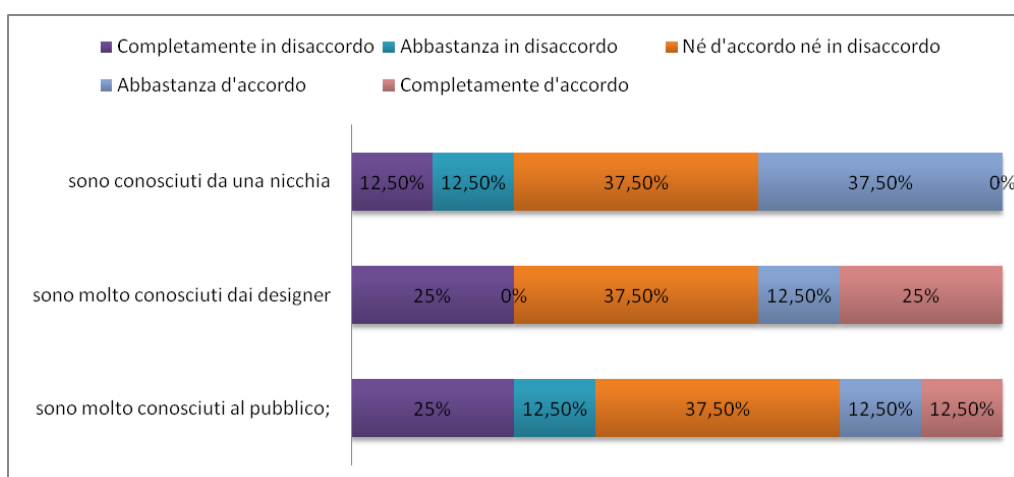


Grafico n. 4- Fattori di visibilità del creativo dello studio-

I dati fanno emergere tre situazioni interessanti: la prima riguarda una certa difficoltà a rispondere alle tre domande prendendo posizione chiara, vediamo perciò una netta fetta (37,5%) di opinioni che non si schierano né sull'essere d'accordo o in disaccordo. La seconda osservazione verte sul fatto che il 25% degli intervistati sostiene di non essere conosciuti né nell'ambito dei designer, o dei media specializzati né dal vasto pubblico. Situazione simile opposta il 37,5% degli intervistati sostiene di essere conosciuti solo da una nicchia di esperti conoscitori, come il 25% dimostra di essere conosciuto e rispettato

nell'ambito del design e a scendere il 12,5% dichiara di essere conosciuto e riconoscibile al vasto pubblico. Sicuramente se una ampia fetta degli intervistati non ha saputo posizionarsi rispetto alle opzioni date, non si può non dire che il rimanente non sappia perfettamente identificare la propria situazione a livello di visibilità.

Nell'ultima parte di questa sezione vogliamo rielaborare i dati della Parte II del questionario dedicata alla struttura dell'attività dell'intervistato. Il questionario offriva cinque definizioni e la possibilità, qualora l'attività non fosse ascrivibile nelle categorie proposte, di provvedere autonomamente ad una definizione propria. Solo in un caso, l'intervistato ha preferito dare una definizione di sé, scrivendo:

*“Non siamo propriamente uno studio ma la dimensione che più ci riassume è quella del collettivo creativo, uno spazio di confronto e di condivisione per affrontare progetti nel campo della grafica, dell'illustrazione e della comunicazione visiva.”*

Purtroppo in questa sede non ci è chiesto di analizzare e studiare le diverse forme aziendali che compongono il settore del design. Si prenderà comunque atto che una forma non definita nelle tradizionali categorie, incide inevitabilmente anche sulla produzione e la gestione dei prodotti design. Osservando il grafico, si può notare che i tipi di studi più diffusi restano quelli medio- piccoli: che essi siano giovani e per cui non del tutto conosciuti nell'ambiente, o con pochi ma affezionati clienti. Seguono poi quegli studi la cui reputazione è la risultante di un lavoro di squadra e non di un nome che attira il pubblico.

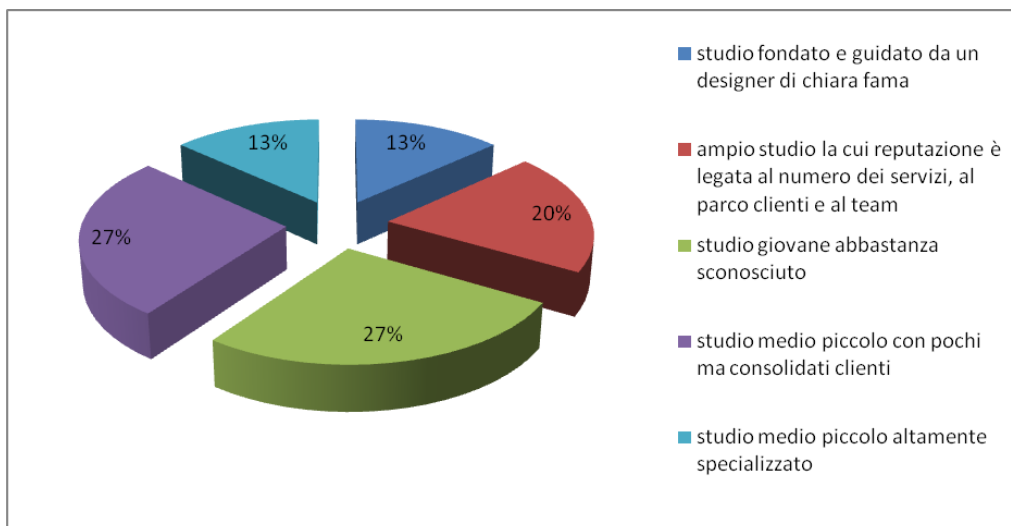


Grafico n. 5- percentuale delle diverse forme di studio di design

In conclusione la parte della rielaborazione dei dati della sezione dedicata all'anagrafica e della struttura dello studio, fa emergere chiaramente che i tipi di studi di design più diffusi tra coloro che hanno risposto al questionario, riportano a una dimensione<sup>67</sup> medio- piccola, come si avrà modo di osservare ed analizzare tramite il numero di impiegati e di dipendenti. Nello specifico, la maggioranza degli studi intervistati è di piccola dimensione o in quanto lo studio è giovane, e sta quindi emergendo nella design community (26,7%) o, nel caso in cui, invece, i designer che vi lavorano abbiano una maggiore esperienza, pur mantenendo una struttura medio- piccola si orientano ad un target di clienti già fidelizzato (26,7%) che si rivolgono allo studio per l'affidabilità che lo contraddistingue. La prima categoria, in cui si riconosce il 13,3% degli studi di design, è, invece, più variegata dal punto di vista dimensionale, poiché, essendo incentrata sulla figura di un designer di chiara fama, comprende sia studi molto grandi, come lo studio Castiglione, sia studi di dimensioni medie, come lo Studio Giovannoni, sia studi di dimensioni

<sup>67</sup>Se si volesse approfondire ed avviare uno studio dedicato alla nascita e alla definizione dimensionale degli studi che compongono il settore, bisognerebbe prendere come riferimento differenti parametri. Innanzitutto la suddivisione per tipologia di studio deve essere confermata dalla definizione del profilo dimensionale del campione. Di consuetudine si prendono come indicatori della dimensione degli studi di design: il turnover e il numero di persone impiegate nello studio, e il fatturato.

ridotte. Sempre con 13,3% troviamo gli studi altamente specializzati, c'è da evidenziare che questi dati non sono quantitativi, infatti la realtà italiana mostra in maniera eclatante, senza il bisogno di ricorrere a percentuali, che la maggior parte degli studi sono guidati da un designer di chiara fama. Certo è, che essendo questa un'indagine esplorativa, risulta interessate ai fini di comprendere e conoscere le logiche interne sapere che il campione è omogeneamente distribuito, in tutte le categorie proposte.

### 3.2. TIPOLOGIA DI PRODOTTI E MODALITÀ DI PRODUZIONE

La terza sezione del questionario aveva come scopo quello di indagare in quali ambiti del design operano le imprese e/o studi intervistati. In questa parte ci si è voluti concentrare sulla macrocategoria della produzione. Per cui le domande spaziavano dal tipo di output alle modalità di realizzazione dello stesso. Le prime tre domande a scelta multipla non hanno imposto nessun tetto di risposte massime che si potevano dare, questo perché quanto maggiori sono le informazioni ottenute più ampia è la consapevolezza e la consistenza delle basi per le successive domande.

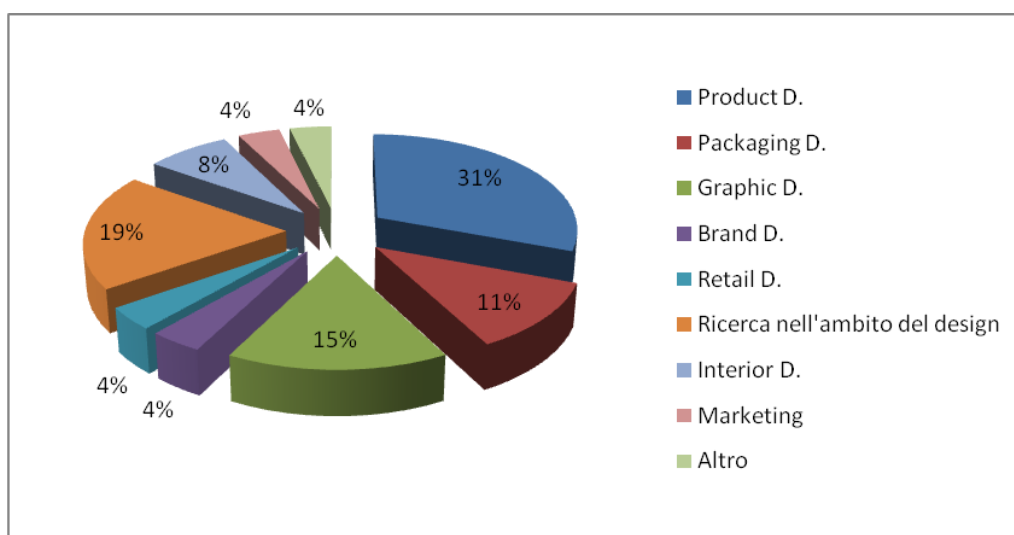


Grafico n.6- beni e servizi prodotti dalle imprese intervistate

Come si era già precisato all'inizio dell'indagine, il settore verso il quale ci si è orientati è quello del Product Design. Nel grafico sono state raccolte tutte le risposte, che sono state molteplici, poiché non vi era nessun limite, e poste in termini percentuali. Come si può notare il 31% delle risposte vede le imprese intervistate offrire beni e/o servizi improntati sulla tipologia del Product Design. Parallelamente è interessante notare che il 19% delle risposte sottolinea tra i beni e servizi offerti vi è la possibilità di ricerca nell'ambito del design. Per cui dall'analisi del grafico emerge come i servizi più frequentemente offerti siano, oltre al product design, il graphic design (15%), in ascesa grazie alla diffusione sempre più capillare di programmi di grafica; il packaging correlato al graphic design (11%); il design d'interni, fortemente legato alla radicata tradizione del mobile in Italia, in questa indagine non gli si dà giustizia, il campione di imprese orientate al design d'interni è solo l'8%. Inoltre, è significativo che circa la metà degli studi si occupi di ricerca nell'ambito del design, poiché testimonia la tendenza all'innovazione non meramente estetica. In questo contesto, si comprende la diffusione del servizio di Brand Design, non solo a livello grafico, ma inteso come formulazione di una strategia che renda coerente il prodotto, l'azienda e l'immagine che questa trasmette al consumatore. Infine, è interessante evidenziare che nel set degli intervistati, sta crescendo il numero degli studi che si occupano di marketing strategico, segno di un cambiamento in atto nell'approccio dei designer alla realtà aziendale; approccio che non si limita all'interazione con il manager, ma che è volto all'utilizzo del linguaggio aziendale all'interno dello studio di design, come testimoniato nel caso Design Group Italia.

Se entriamo nel merito delle categorie merceologiche prodotte, possiamo vedere che le combinazioni delle risposte date riflettono la densità di offerta delle imprese design- oriented, è comunque possibile trarre alcuni spunti interessanti. Innanzitutto, il naturale ampliamento del product design è l'interior design, poiché consente di contestualizzare in un ambiente gli oggetti progettati; spesso, ad offrire questi servizi sono proprio architetti che ampliano la loro offerta al product design. Anche il graphic design risulta di semplice implementazione poiché, come anticipato, può essere realizzato interamente a computer con programmi di simulazione e il suo naturale ampliamento risulta essere il Packaging, o il Brand Design. Infine, è importante evidenziare che, all'aumentare del numero di servizi e, verosimilmente, della dimensione dello studio, aumenta la necessità di andare oltre il design tradizionale, spingendosi verso il Brand design e la ricerca nell'ambito del design, fino al Marketing Strategico.

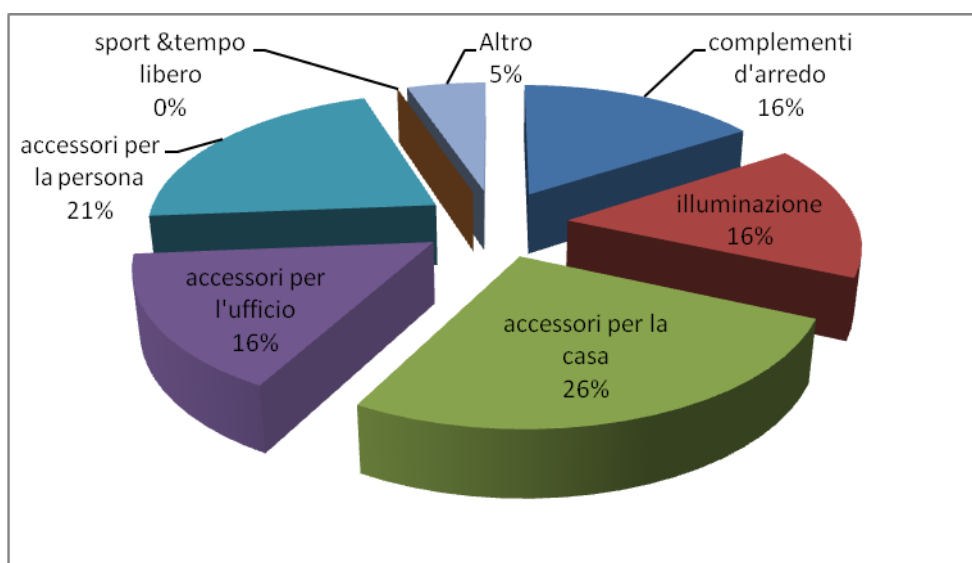
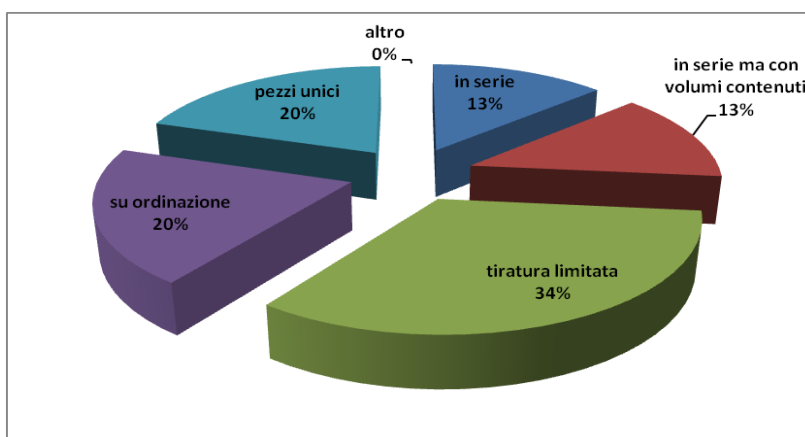


Grafico n.7- distribuzione percentuale delle tipologie di oggetti prodotti.

Ai fini della nostra ricerca, analizzando i dati raccolti fino ad ora, ci interessa sapere che la maggioranza degli intervistati hanno una produzione orientata maggiormente ai prodotti, differenziati come illustra il grafico sottostante. Il

26% delle risposte indicano una produzione di oggetti appartenenti alla categoria “Accessori per la casa”, a scendere seguono gli “Accessori per la persona” (21%), a pari merito illuminazione, complementi d’arredo e accessori per l’ufficio (16%). In una risposta, l’intervistato ha specificato, “gioielli” come categoria merceologica non evidenziata, nelle opzioni.

Una delle prime domande più interessanti al fine della nostra ricerca è stata quella relativa alle modalità di produzione. Per fornire una completa gamma di opzioni, si sono dovute prendere in considerazione tutte le possibili modalità di produzione, dalla grande serie con produzioni di massa (tipica di una impresa strutturata e, generalmente di medie e grandi dimensioni), alla piccola serie, fino alle produzioni artigiane e artistiche, e le edizioni limitate, i pezzi unici e infine i pezzi creati solo su richiesta. Va sottolineato al fine di comprendere meglio i dati che alcuni designer hanno organizzato un self-brand per auto produrre in esclusiva oggetti da loro griffati. Questo fenomeno è tipico della imprenditorialità di massa ed è l’effetto più evidente della vicinanza che esiste oggi tra la creatività del designer e quella dell’imprenditore. Infatti nel campione raccolto solo il 13% opta per una produzione in serie, e una produzione in serie con volumi di produzione contenuti. Maggiore invece è l’utilizzo della lavorazione di pezzi dalla tiratura



limitata, infatti è una sorpresa che in un campo come il design i pezzi unici e la tiratura limitata abbiano comunque un

Grafico n.8- segmentazione della produzione degli oggetti delle imprese set

di comprendere meglio la relazione tra i/il designer e la produzione l'outsourcing o in-house. Sono state scelte le categorie tipiche di produzione: progettazione, scelta materiali, prototipazione, produzione e consulenza. Rispetto a questi ambiti si è chiesto all'intervistato di esprimere se l'attività era svolta internamente, esternamente o con un mix delle due.

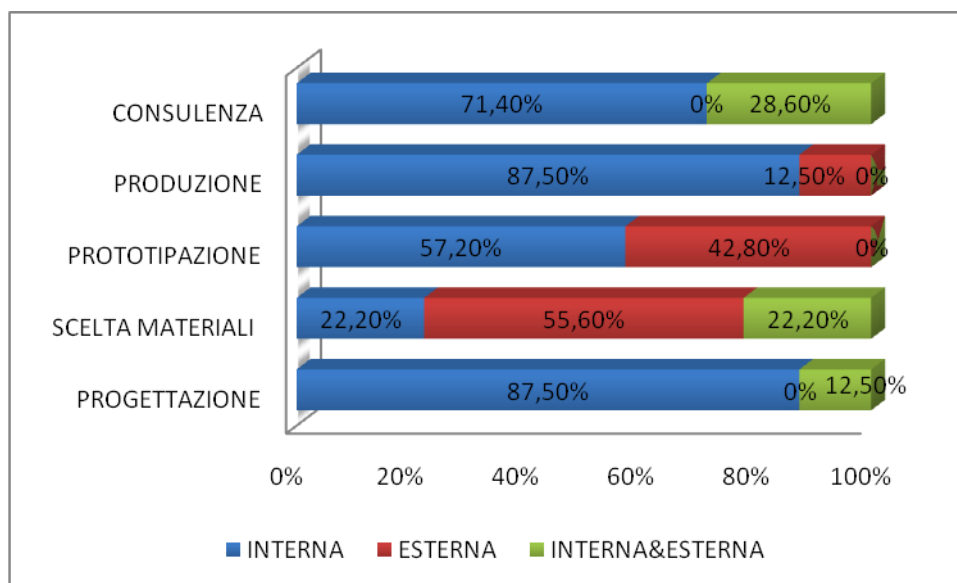


Grafico n. 9- rapporto produzione interna ed esterna

Come si può osservare dai dati messi in evidenza dal grafico quasi tutte le funzioni, a differenza della scelta dei materiali, vengono svolte internamente con livelli estremamente eclatanti (dal 57,2% della prototipazione al 87,5% della produzione e della progettazione). Non c'è da meravigliarsi infatti che produzione e progettazione avvengano internamente, questa costituisce una prova del campionario scelto. Un dato inaspettato è l'outsourcing della scelta delle materie prime che nel 37,5% dei casi vengono reperite nell'Euro zone, mentre per il 25% in territorio nazionale o extra europeo e solo per il 12,5% dei casi vengono reperite nello stesso territorio di produzione e progettazione. Questo dato probabilmente fa emergere una certa "ricercatezza nelle materie prime" sicuramente volta ad abbassare i costi del prodotto. Altro dato sensibile riguarda il 12,5% dei casi in cui la produzione è



esternalizzata, questa scelta può essere dovuta o alla dimensione delle attività, magari troppo piccole per consentire l'utilizzo di macchinari altamente specializzati. Questo tipo di comportamento potrebbe essere riletto sulla falsa riga di Swatch che centralmente dalla Svizzera produce i propri orologi, ma che alcune componenti vengono prodotte da altre parti per poi essere riassemblate in Svizzera. Stesso discorso lo si può tracciare anche per la prototipazione che nel 42,8% dei casi è esternalizzata.

Nell'ultima domanda per completare il quadro della produzione e per anticipare la tematica della valutazione del successo si è chiesto agli intervistati di indicare l'ambito dove si ritengono più innovativi. Il 54,5% delle risposte ha indicato la "progettazione", come a dire e a sostenere che il punto forza è ciò che risiede nella produzione interna, cioè che non viene "delegato ad altri". L'altra risposta significativa riguarda il 18,5% di coloro che hanno affermato che la loro innovatività giace nei materiali che come si è visto nel grafico precedente provengono nel 55,6% dei casi dall'esterno. Questo dato non va letto come una contraddizione alla progettazione interna, ma anzi evidenzia un desiderio di ricercare materiali che non sempre sono disponibili nel nostro territorio, abbracciare nuove modalità di combinazione degli stessi, che per milioni di ragioni nel nostro territorio nazionale e/o europeo non sono sviluppate<sup>68</sup>. Per cui risalta chiaramente che questa modalità di outsourcing delle materie prime non è un di meno, non è la concretizzazione dello stereotipo che le materie prime che costano poco vanno ricercate all'esterno, ma una forza creativa, capace di sfruttare le risorse che ci sono senza ricorrere a nuove invenzioni, producendo prodotti che mai il consumatore avrebbe pensato di averne bisogno, come i gioielli di cioccolato!!!

---

<sup>68</sup> Si fa riferimento ad una intervista in cui, il designer lavorava il cioccolato con dei metalli. Oppure combinazioni di materiali come la plastica e l'argento.

### 3.3. VALUTAZIONE DEL SUCCESSO

In questa ricerca si è voluto mettere a nudo, le caratteristiche, gli elementi di successo o insuccesso che un prodotto di design si fa carico; ciò che ci anima è la consapevolezza che, come si vedrà, molto chiaramente nelle risposte di questa sezione e della seguente, esiste una modalità di fare design a basso costo, ma tale pratica non viene definita come tale, poiché parlare di design a basso costo resta ancora un ossimoro. Per cui senza ricorrere a domande mirate sul design a basso costo, si è cercato di “attaccare” questa visione da diversi punti di vista. Il primo naturalmente non poteva non essere la valutazione del successo, ovvero quali sono, a parere degli intervistati, gli elementi driver del successo, ovvero quali sono i punti secondo i quali si può raggiungere un vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Sempre tramite la scala di Liket, sono stati suggeriti dei papabili elementi di successo a cui l'intervistato manifestando il suo grado di accordo o disaccordo, doveva mettere in evidenza.

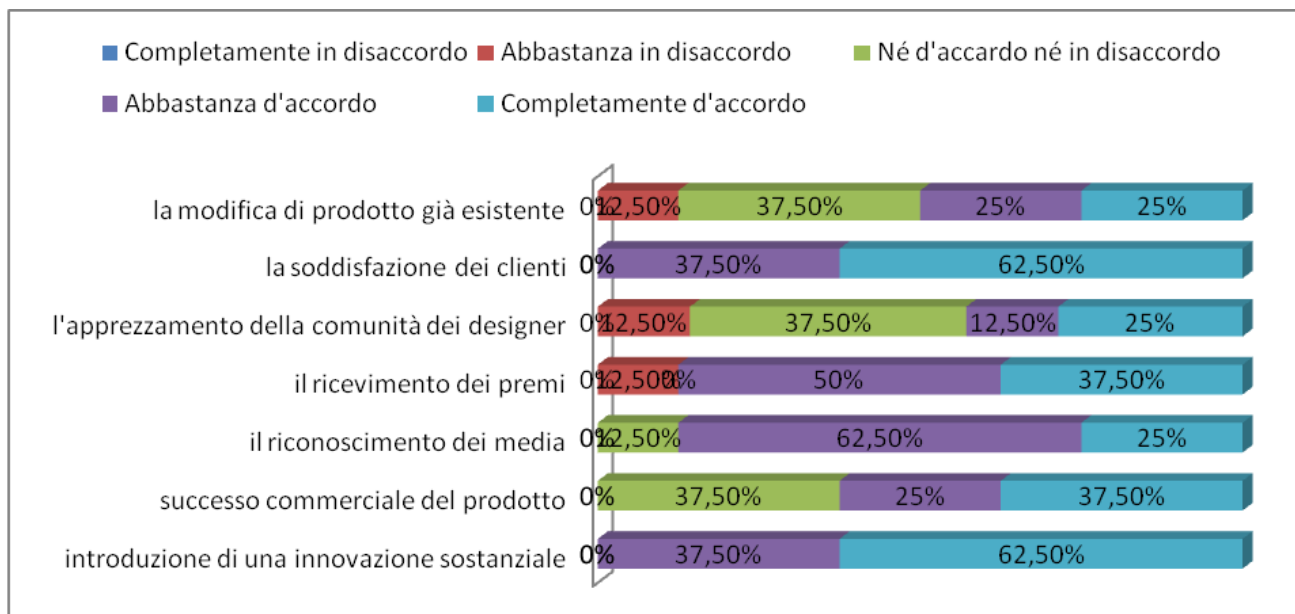


Grafico n.10- Valutazione del successo di un prodotto

Il primo dato da rilevare è che tutte le risposte sono state positive nessuno ha mai espresso un completo disaccordo, e anche le percentuali dell'abbastanza in disaccordo oscillano tra lo 0% e il 12,5%. Tutti le ipotesi fornite, costituiscono per gli intervistati un elemento di valutazione del successo dei loro prodotti. La leva su cui valutare il successo sembra essere l'introduzione di un'innovazione sostanziale (62,5%). Come a dimostrare, come si è visto nel capitolo 4, che molti prodotti acquistano un vantaggio competitivo solo in virtù di una innovazione sostanziale, altamente tecnologica e conseguentemente dispendiosa (esempio di Playstation, Xbox 360 ecc...). Mentre invece, il successo commerciale non rappresenta una forma di giudizio di successo o di insuccesso dei loro prodotti, come a dire che il design non può essere giudicato con le tradizionali forme commerciali, il 62,5% degli intervistati è d'accordo sull'importanza del riconoscimento dei media, stampa, televisione nel dichiararne il successo o meno. Questa dinamica, può magari spaventare coloro che nell'ambito commerciale non sono abituati ad avere a che fare con i "gatekeeper", figure, invece, molto popolari nell'ambito culturale: veri e propri agenti che esercitano un ruolo di guida nella valutazione del merito artistico e, spesso, monetario di un'opera, che ne sentenziano di conseguenza il successo o l'insuccesso. La cosa interessante è che, se per un opera artistica, non sempre si colgono oggettivamente i fattori di qualità, bellezza e di significato, nel caso dei prodotti di design, dove le caratteristiche emergono più chiaramente, la funzionalità è un requisito, l'estetica, i materiali sono obiettivamente valutabili da chiunque, esiste comunque questa dinamica di riconoscimento come se l'oggetto in questione fosse un opera d'arte. Naturalmente sulla stessa scia, nonostante qualche parere di disaccordo, l'87,5% formato da un 50% di abbastanza d'accordo e 37,5% di completamente d'accordo, avvalorare l'importanza di ricevere premi inerenti al proprio lavoro, come un'ulteriore

dimostrazione di successo. In ogni caso, nonostante l'importanza data ai media, ai premi, il riconoscimento da parte della comunità dei designer non rappresenta un valore necessario per valutarne il successo. Al contrario sembrerebbe fondamentale per dichiararlo, la soddisfazione dei clienti, di cui il 62,5% è completamente d'accordo.

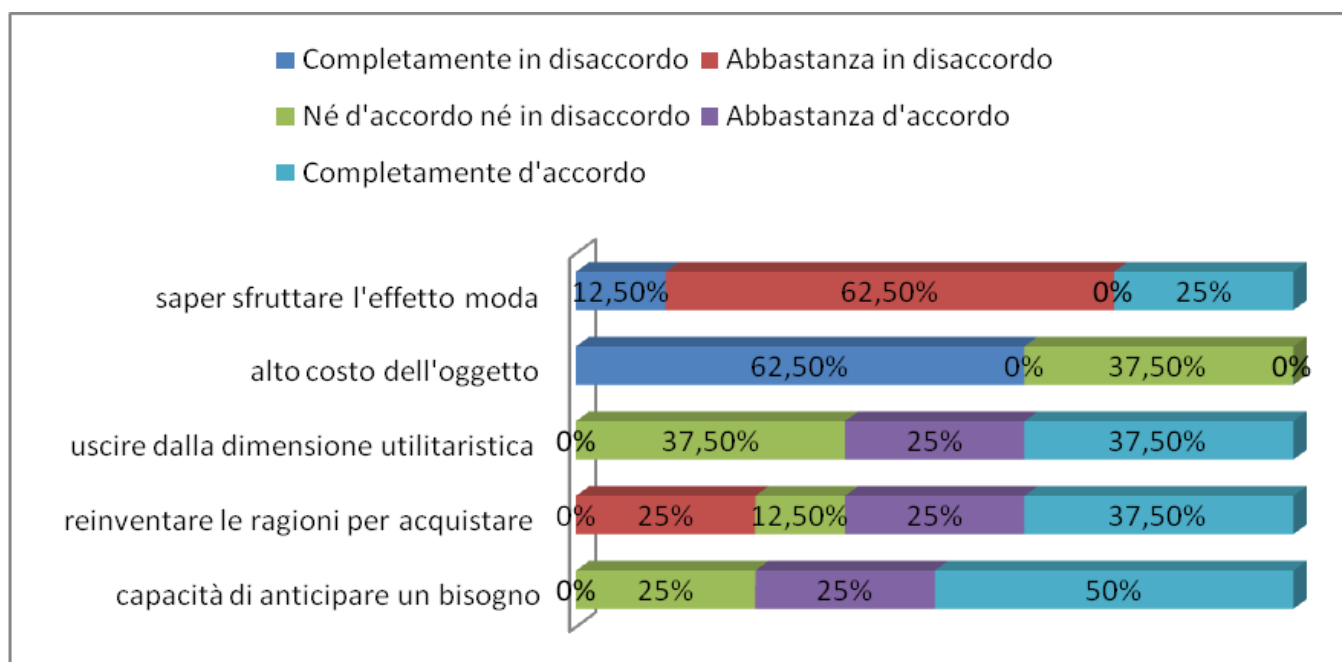


Grafico n.11- Elementi che guidano il successo

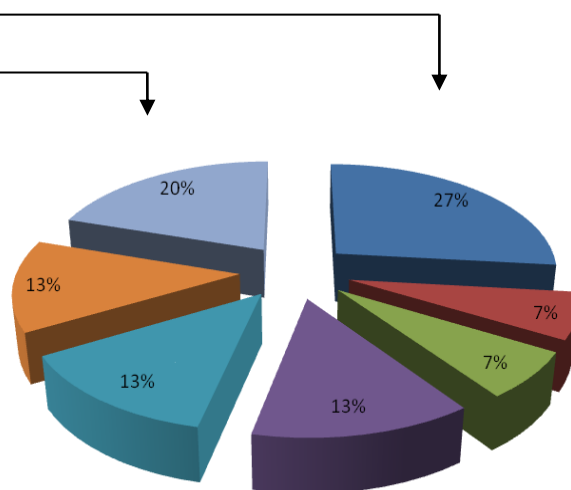
Alcune risposte precedentemente date hanno messo in evidenza che il successo è basicamente valutato dall'opinione dei media, dalla soddisfazione dei clienti e dal ricevimento di premi. L'unica voce che si distacca è quella relativa all'introduzione di una innovazione sostanziale. Perciò sulla scia delle precedenti risposte si è ulteriormente approfondito il terreno delle caratteristiche che le imprese ritengono fondamentali per acquisire un vantaggio competitivo. Il risultato è stato davvero inaspettato. Va detto che come opzioni proposte si è scelto deliberatamente di porre le caratteristiche con le quali si concludeva il capitolo 5 dedicato al design a basso costo. Alla fine del capitolo, in base agli studi ed approfondimenti teorici, alle cases studies si sono estrapolate delle caratteristiche tipiche dei prodotti a basso

costo, che hanno saputo compete a livello dei significati acquisendo un vantaggio competitivo. Per questo agli intervistati sono state proposte tre caratteristiche, come possibili opzioni, (ultime tre voci del grafico) mentre le prime due voci sono la risultante di una elaborazione successiva. Analizzando in questo modo il grafico notiamo che: quando si è trattato delle caratteristiche dei prodotti di design a basso costo, (Capacità di anticipare un bisogno, Reinventare le ragioni per acquistare quel prodotto, saper uscire da una dimensione utilitaristica per abbracciare una più emozionale) i pareri si sono dimostrati nettamente favorevoli, con una scarsissima percentuale di disaccordo. La maggioranza degli intervistati si sono dichiarati completamente d'accordo (50%), e abbastanza d'accordo (25%) con il fatto che un prodotto di design, per acquisire un vantaggio competitivo debba avere la capacità di anticipare un bisogno. Alla stessa stregua con qualche punto di percentuale in meno (37,5% di completamente d'accordo, 25% di abbastanza d'accordo) gli intervistati sono d'accordo nel ritenere che tra gli elementi del successo vi sia anche la capacità di reinventare le ragioni per acquistare quell'oggetto, e la facoltà di uscire da una dimensione utilitaristica per abbracciare una più emozionale. Va detto che rispetto a queste ultime due voci appare significativo che nell'opzione "uscire da una dimensione utilitaristica" il 37,5% appare né d'accordo né in disaccordo con questo elemento, come se gli fosse indifferente, e nella voce "capacità di reinventare le ragioni per acquistare quell'oggetto" il 25% si dichiara contrario. È interessante analizzare questi dati, perché se da una parte vi è una palese conferma delle nostre ipotesi, con tutti i dati positivi, dall'altra il vedere una persistenza al contrario ci dimostra che esiste ancora un certo modo di fare design, che non concepisce la dimensione emozionale come una frontiera di un possibile vantaggio competitivo, dove gli oggetti rispondono a bisogni presenti e come tali non c'è bisogno di reinventarsi ragioni per comprarli. Le ultime due voci sulle quali

vale la pena soffermarci riguardano “l’alto costo” e “l’effetto moda”. Alla domanda se l’alto costo dell’oggetto sentenzia il successo, il 62,5% si è dichiarato completamente in disaccordo, come a dire che il prezzo non è un indice di successo, ma nonostante questa netta presa di posizione della stragrande maggioranza, esiste un 37,5% che non si schiera, valutando di conseguenza l’ipotesi che il prezzo effettivamente possa essere un fattore di successo. L’ultima voce, sull’effetto moda, raduna il 75% degli intervistati (12,5% completamente in disaccordo e il 62,5% abbastanza in disaccordo) a rigettare l’effetto moda come possibile driver del successo. Però mentre da una parte la maggioranza si sferza contro “l’effetto moda” dall’altra senza nessuna indecisione, il restante 25% si dichiara completamente d’accordo. È peculiare che su questa domanda la situazione degli intervistati si spacchi a metà, senza mezze posizioni.

Successivamente si è chiesto agli intervistati se avessero mai ricevuto un feedback dai loro clienti, si è fornita a loro una lista di caratteristiche:

- Esclusività/ unicità: 26,7%
- Significati emotivi: 20%
- **Funzionalità: 0%**
- Estetica: 6,7%
- **Prezzo: 0%**
- Riconoscibilità: 6,7%
- Qualità dei materiali: 13,3%
- Design (forma, stile): 13,3%
- Innovazione tecnologica: 13,3%



Questa semplice domanda ha evidenziato dei dati inaspettati: ovvero che, secondo i feedback degli intervistati, a nessun loro cliente interessa il prezzo e la funzionalità. Su queste due voci, nessun intervistato ha posto il proprio consenso. C'è comunque da dire che le opinioni non sono omogenee tra di loro, anzi sono spalmate su tutte le opzioni date, più o meno allo stesso modo. Sembra come se vi fossero dei gradoni di apprezzamento, al livello zero: il prezzo e la funzionalità; al secondo blocco: l'estetica e la riconoscibilità; a seguire l'innovazione, la forma e i materiali, ed in cima: unicità e significati emotivi.

Questa domanda ha inevitabilmente aperto un vaso di Pandora; dato che nella precedente domanda gli intervistati potevano segnare solo due risposte, si è scelto di approfondire ulteriormente l'analisi chiedendo a ciascun intervistato di porre in ordine crescente le caratteristiche sopra elencate. Purtroppo però nella maggioranza dei casi, gli intervistati hanno segnalato che non esiste una priorità per cui tutti gli elementi sono ugualmente importanti. In altri casi la domanda è stata lasciata in bianco, nei pochi casi in cui si è risposto si è scelto di evidenziare come segue le preferenze. Purtroppo essendo un campione estremamente scarso, vi è una impossibilità a procedere con una analisi e/o un commento. In ogni caso si sceglie comunque di riportare qui in basso i risultati.

|   |               |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Design        | Innovaz.      | Accessibilità | accessibilità | Qualità       | Convenien     | Convenien.    |
| 2 | Innovaz.      | Design        | Funzional.    | Convenien.    | Innovaz.      | accessibilità | Innovazi.     |
| 3 | Significati   | Funzional.    | Innovaz.      | Innovaz.      | Funzional.    | Qualità       | accessibilità |
| 4 | Qualità       | Significati   | Qualità       | Funzional.    | Significati   | Design        | Funzionalità  |
| 5 | Funzional.    | Qualità       | Convenien.    | Qualità       | Design        | Innovaz.      | significati   |
| 6 | Convenien.    | Convenien.    | Significati   | Design        | Convenien.    | Significati   | qualità       |
| 7 | accessibilità | accessibilità | Design        | Significati   | accessibilità | funzionalità  | design        |

Tabella n.1 –Autovalutazione degli aspetti più o meno innovativi delle imprese

### 3.4. RELAZIONE PREZZO- PRODOTTO

Nella sezione precedente si è voluto investigare quelli che sono gli aspetti legati al successo di un prodotto, in questa parte invece si vuole mettere sotto luce quali siano le relazioni tra il prezzo e il prodotto in sé per sé. Per la costruzione della prima domanda ci si è basati su delle interviste svolte face to face, delle quali per motivi di privacy non si è potuto parlare in questa sede, però dalle stesse si è riusciti ad estrapolare, le domande di questa prima sezione. Ci si è avvalsi nella prima domanda della scala di Likert, attraverso il disaccordo o l'accordo si è chiesto agli intervistati di chiarirci la loro posizioni di fronte a delle affermazioni rilevate nelle interviste precedenti.

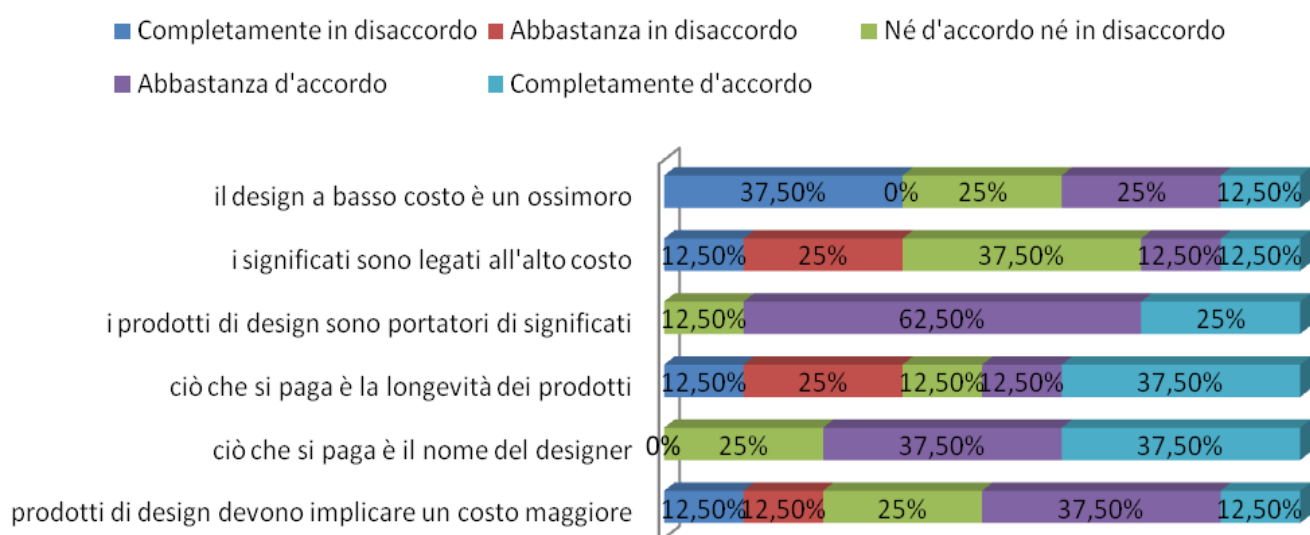


Grafico n.12-

Alla prima domanda relativa al costo maggiore dei prodotti poiché sono di design, la metà degli intervistati (articolati con 12,5% completamente d'accordo e 37,5% abbastanza d'accordo) si posiziona positivamente rispetto a questa affermazione, solo una esigua fetta (articolata 12,5% completamente in disaccordo e un'altro 12,5% abbastanza in disaccordo) si schiera indicando che probabilmente i prodotti di design, non devono necessariamente costare

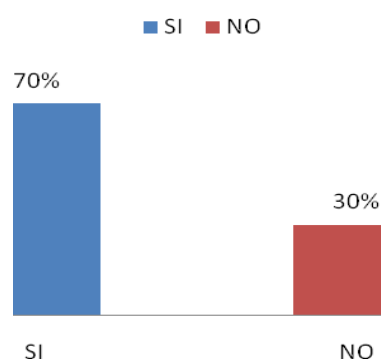


di più. Certo è che in questa prima domanda, le opinioni degli intervistati fanno apparire quasi chiaramente una certa “pretesa”, ovvero: che se un oggetto è di design, debba per forza costare. Poiché l’oggetto è di design si deve pagare. Ma cosa si paga esattamente? A questa domanda senza troppi tentennamenti il 75% degli intervistati ha risposto che ciò che si paga è il nome del designer famoso. Mentre si è così convinti che ciò che si paghi è il nome, tale chiarezza non risulta sul tema della longevità del prodotto. L’opinione degli intervistati si spacca a metà. Tra chi è completamente o abbastanza d’accordo (37,5% e 12,5%) nel ritenere che il prezzo sia una garanzia di longevità, ed altri che al contrario affermano che il prezzo non è per niente indice di longevità del prodotto. A questo punto per fugare qualsiasi ulteriore dubbio si è voluto cercare conferma, chiedendo esplicitamente se i prodotti di design fossero dei portatori di significati: l’87,5% ha confermato pienamente questa posizione. Posizione alla quale nessuno si è esplicitamente dichiarato contrario. Comunque, che questi significati fossero più o meno importanti, lo si era già capito dalle prime risposte, ma che questi fossero in qualche modo legati o meno al costo, ha creato un’ulteriore spaccatura negli intervistati. Un’esigua maggioranza 37,5% (data dalla somma del completamente in disaccordo 12,5% e abbastanza in disaccordo 25%) afferma che i significati vivono indipendentemente dal costo dell’oggetto, come a sostenere l’ipotesi di questa tesi: che i significati non cambiano a seconda della fascia di mercato. Ma i dati, rispetto a questo tema, non generano chiarezza. Anche se vi è una modesta maggioranza spalmata su due scaglioni, vi è anche un 25% ben compatto che afferma di sì, cioè: il costo è legato ai significati, che più l’oggetto sarà costoso più sarà ricco di significati. Comunque il vero punto di interesse di questa domanda è il 37,5% di coloro che non appaiono né d’accordo né in disaccordo. È evidente che se i significati sono oramai sedimentati come una risorsa, e che ciò che si paga non è tanto

una maggiore qualità ma il nome del designer, non vi è tanta chiarezza sulla relazione significati- costi. Appare comunque limpido che è un tema *working in progress*, sul quale le imprese, studi e freelance sono chiamati a prendere una posizione. Sulla stessa scia si iscrive l'ultima domanda, ovvero se il design a basso costo è un ossimoro. Domanda che anche qui ha spaccato esattamente a metà l'opinione degli intervistati.

A questo punto del questionario, si è chiesto all'intervistato, tramite domanda chiusa a esclusione, se è quindi possibile produrre prodotti di design a basso costo senza dover sacrificare la qualità, senza sminuirne il valore cioè senza deteriorarlo. Il 70% degli

intervistati ha dimostrato un parere positivo alla produzione di beni a basso costo. Per coloro che hanno risposto favorevolmente il questionario è continuato con una domanda nella



quale si chiedeva di evidenziare quali sono le voci che a loro parere, influenzando il costo finale dell'oggetto, possono essere ridotte, ridimensionate o tagliate.

Per analizzare meglio questa domanda possiamo dividere le opzioni date in tre macrocategorie. La prima che riguarda la parte inerente alla gestione e alla promozione (Amministrazione, R&D, Brand Value, e marketing); la seconda legata alla produzione (Design, materie prime e progettazione) e l'ultima relativa alla distribuzione (logistica). Si può vedere che per quanto riguarda le opzioni date per la parte gestionale, tutti gli intervistati si dimostrano propensi a tagliare o ridurre le voci. Addirittura l'85,7% è propenso a ridurre

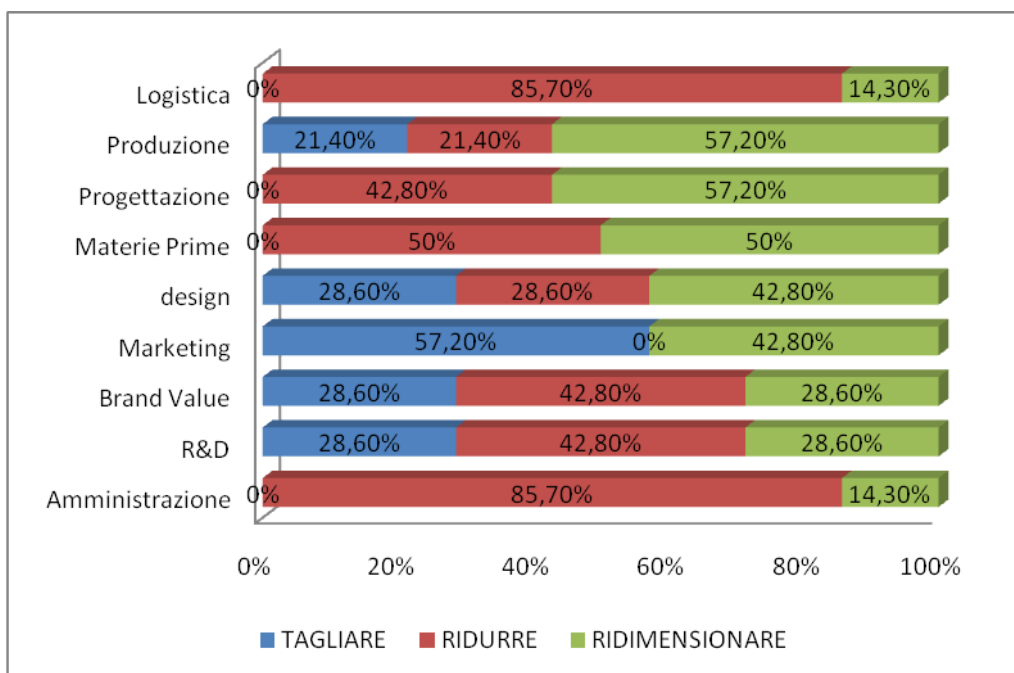


Grafico n.13- valutazione delle voci idonee alla riduzione del costo finale del prodotto.

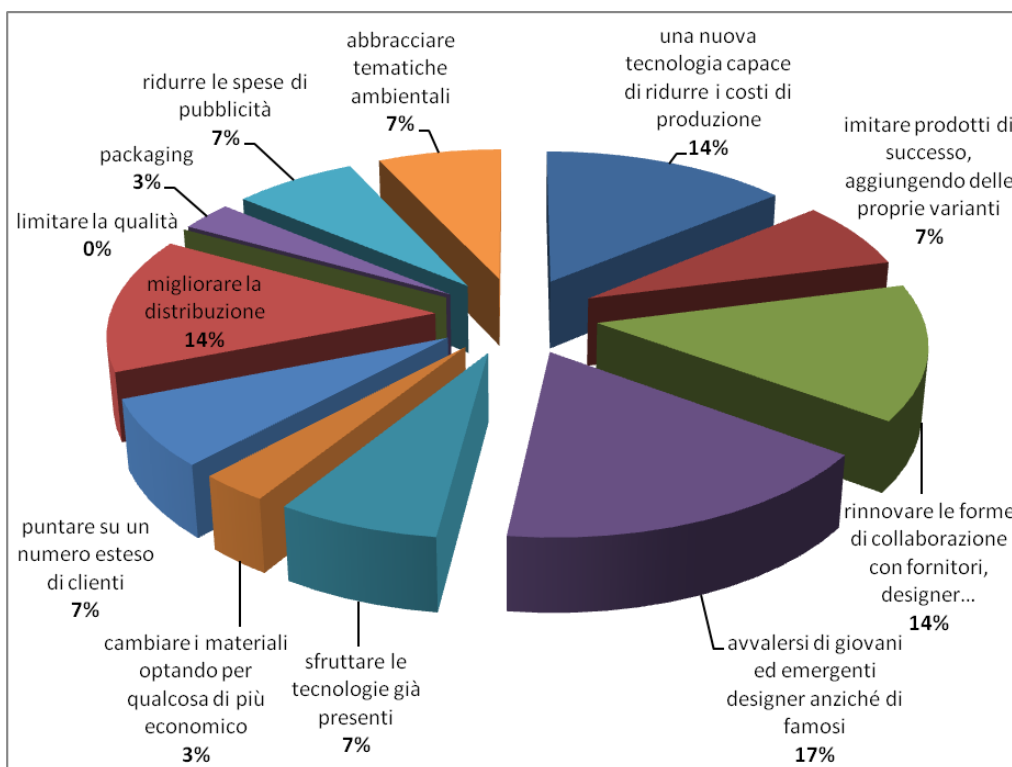
l'amministrazione; il 57,2% è pronto a sacrificare completamente il marketing e una buona fetta (28,6%) a tagliare la ricerca e lo sviluppo e il valore della marca. Questi primi dati, non possono non lasciare indifferenti, perché seguendo nell'analisi si può osservare che quasi con lo stesso valore percentuale tutti gli intervistati sono propensi o a ridurre o a ridimensionare la voce materie prime e progettazione, come a sostenere le precedenti risposte nelle quali si dava importanza alla progettazione sopra ogni cosa. Mentre, sorprendentemente il design e la produzione industrializzata vedono il comparire di una fetta di intervistati disposti a tagliare questa voce

completamente. Infine quasi sulla scia dell'unanimità, come sul punto dell'Amministrazione vediamo anche qui l'87,5% concorde a ridurre la logistica per abbassare il prezzo finale del prodotto. C'è da dire che questi dati fanno molto pensare. Se da una parte appare chiaro che alcuni costi, come la logistica/ trasporto e l'amministrazione, possono essere ridotti (perché come si è già detto a meno che lo studio abbia una struttura complessa che necessiti di personale competente in amministrazione, normalmente i piccoli studi di designer sono generalmente amministratori di sé stessi; mentre la logistica e il trasporto come si è già ampliato parlato nei precedenti capitoli, oltre ad essere una fase importante per la creazione del valore di quel determinato oggetto, alleggeriscono l'impresa da questo onere, senza che gravi sulle spese dei clienti), dall'altra parte vi è una certa confusione nello stabilire cosa si può tagliare e cosa no. Per quanto si può essere ancora d'accordo sul tagliare le spese di marketing (57,5%) e di Brand Value (28,6%), perché dai casi esposti si è visto come il no-brand sia diventata una strategia, e il rifiuto della pubblicità ne abbia moltiplicato la diffusione<sup>69</sup>; dall'altra parte vedere un intervistato su tre disposto a tagliare le spese di ricerca e sviluppo, fa pensare, a chi scrive, su quali basi può organizzare il ridimensionamento, la riduzione e se non peggio il taglio di una produzione industrializzata? Stessa cosa la si può porre sul piano delle materie prime e della progettazione. Molto probabilmente serve ancora tempo perché le imprese maturino un certo tipo di coscienza, certo è che, l'innovazione di design a basso costo, non nasce da tagli repentini a tutte le voci di spesa, ma da una intelligenza nel saper sfruttare, o meglio detto in linea con questa domanda, ridimensionare, ridurre

---

<sup>69</sup> Si sta facendo riferimento al caso Muji, che nonostante oggi sia diventato un marchio riconoscibile e presente in tutto il mondo, la sua politica prevede di non ricorrere a nessun marchio, colore, particolarità che lo si possa ricondurre all'impresa. Certo è che questa capacità di "non poter ricondurre" è diventata una caratteristica che ha caratterizzato il suo marchio.

o tagliare le voci di spesa che già esistono. Poiché questa domanda non ha avuto risposta da tutti, visto che era ad esclusione, si è scelto di proporre nuovamente un'ultima domanda a risposta multipla nella quale si è chiesto agli intervistati di segnalare le quattro possibili voci più adatte a ridurre i costi



finali del prodotto.

Grafico n.14- voci percentuali adatte a ridurre i costi finali del prodotto.

Osservando il grafico a torta, i pareri non hanno fatto emergere nessuna voce in maniera incontrastata. Al contrario all'unanimità, nessuno degli intervistati ha optato per una riduzione della qualità come possibile escamotage per ridurre i costi. Questo dato mostra concretamente che le ipotesi di questa tesi sono realmente fondate, e trovano riscontro nella realtà. Però l'unico dato percentuale che si distacca, non per la qualità della scelta ma per la quantità di punti percentuali (17%), è la voce "avvalersi di giovani ed emergenti designer". Effettivamente questo dato conferma quello che precedentemente si era sostenuto, che la maggior parte degli intervistati ritiene che i costi si

debbano maggiormente imputare al designer di chiara fama, per cui seguendo questa logica, la voce “designer di chiara fama” la si abbatte avvalendosi delle giovani leve. Certo è che questa soluzione, probabilmente sarà efficace da un punto di vista di taglio dei costi, ma non genera certo innovazioni radicali nella produzione. O meglio, l’innovazione resta relegata alla creatività del singolo, ma a questo punto non si può neanche più parlare di innovazione. Le altre due voci che vale la pena menzionare riguardano “l’introduzione di una nuova tecnologia capace di ridurre i costi di produzione” (14%) e “rinnovare le forme di collaborazione con fornitori, distributori e designer” (14%). Mentre quest’ultima voce, dimostra una certa lungimiranza in termini di strategia d’impresa, di modalità di fare impresa, non si può dire lo stesso della prima. Il rinnovamento delle forme di collaborazione sta alla base di qualsiasi strategia, addirittura nelle imprese che praticano il design a basso costo, questa diventa la leva per innestare una rete di fornitori, e di conseguenza la possibilità di stabilire i prezzi... <sup>70</sup> al contrario l’auspicio di un’invenzione di una nuova

---

<sup>70</sup> Si sta facendo riferimento ad IKEA, l’azienda svedese ha 2.000 fornitori e circa 11.500 codici, che compongono 9.500 oggetti in catalogo. La politica attuale è di ridurre il numero dei fornitori ed il numero dei codici, che si prevede scenderanno da 8.500 a 8000. I fornitori saranno ridotti a “soli” 1.500. Questa politica consente di contenere i prezzi del controllo e ad aumentarne l’efficacia, incrementando il livello di qualità. Le produzioni affidate ai fornitori esterni vengono controllate attraverso i collaboratori di IKEA che seguono da vicino la produzione per sperimentare nuove idee, contrattare i prezzi e controllare la qualità e le condizioni sociali e lavorative dei fornitori. I costi vengono contenuti attraverso le economie di scala e di apprendimento che IKEA consente di far raggiungere ai suoi fornitori grazie ai considerevoli volumi delle commesse, mentre le attività di ricerca e sviluppo, sono centralizzate in Svezia. Il gruppo detiene un forte controllo dei propri fornitori perché si trova in presenza di alcune condizioni: acquista una parte rilevante della produzione che viene interamente svolta in outsourcing, i prodotti offerti dai fornitori non sono diversi da quelli dei concorrenti di conseguenza la corporate potrebbe facilmente rivolgersi ad altri fornitori. Minaccia che rappresenta una variabile fondamentale poiché induce i propri fornitori a mantenere i costi bassi sulla produzione. Tra i fornitori ed IKEA viene stipulato un contratto di lungo termine che mira sostanzialmente ad abbassare i costi di produzione e a migliorare la qualità, in questo modo vengono evitati i costi di organizzazione, di impianti specializzati, di mano d’opera, e quant’altro.

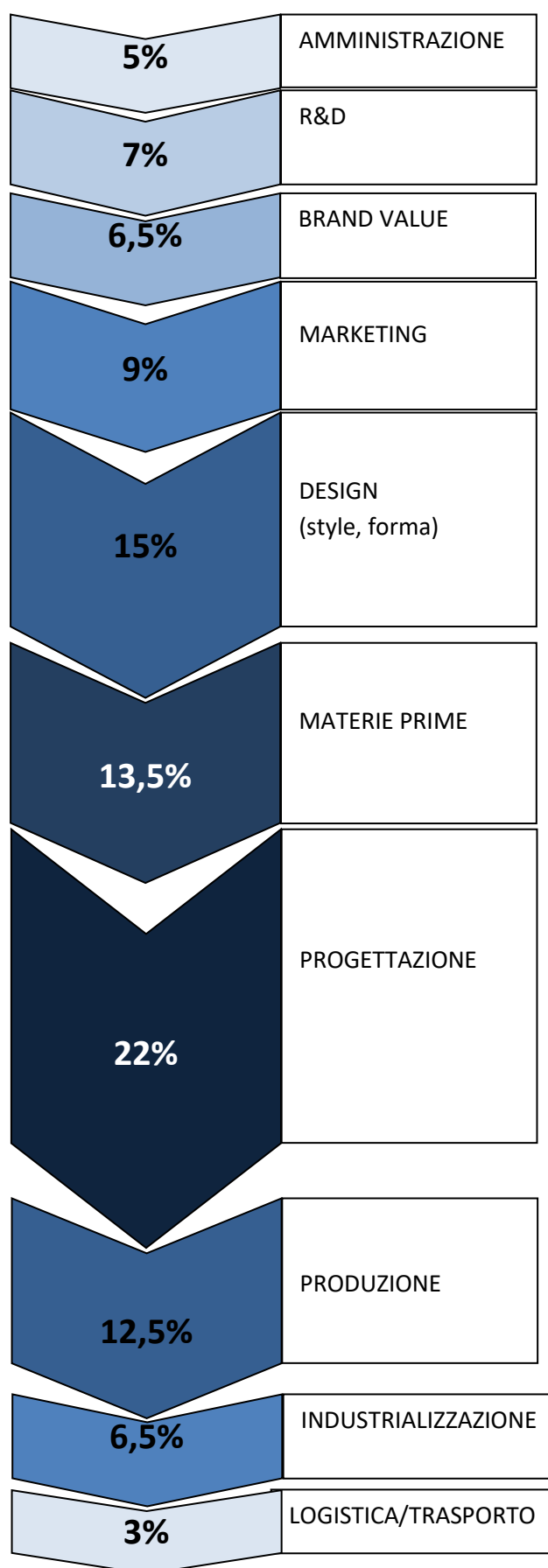
tecnologia volta a ridurre i costi, rappresenta a parere di chi scrive una modalità per posticipare il problema, relegando nelle mani di altri. Sicuramente se in futuro ci fosse la possibilità di usufruire di tale tecnologia, sarei la prima ad avvalermene, ma ora come ora, ciò che Micheal Porter ha insegnato è che la realtà presente è una risorsa, e come rincara Rullani, “non ci si può aspettare che le soluzioni piovano dal futuro, le più grandi innovazioni iniziano quando ci si guarda intorno!”<sup>71</sup>

### 3.5. VALORE DEI PRODOTTI

In questa ultima parte del questionario si è voluto concludere con questa inusuale modalità di rilevazione dati. Si è costruita una catena del valore con le tipiche fasi di lavoro (nate anche dalla rielaborazione dei processi di produzione di prodotti di design e non, vedi capitolo 4), e si è chiesto all'intervistato di porre in termini percentuali il valore in ciascun gallone. I risultati hanno prodotto il grafico nella pagina successiva.

---

<sup>71</sup> Open Lectures, “Globalization Program 2010” San Servolo, Febbraio 2010.



A dimostrazione di quanto affermato precedentemente nell'ipotesi di quali voci, gli intervistati avrebbero voluto tagliare, ridurre e/o ridimensionare, AMMINISTRAZIONE, R&D, BRAND VALUE e MARKETING sono considerati al di sotto 10%. Addirittura nei questionari alla voce amministrazione il 30% degli intervistati non ha neanche posto un valore e alla voce R&D il valore cresce fino al 43%. L'anello della catena dove risiede il valore per gli intervistati è la progettazione (22%), e di conseguenza le attività che la circondano la seguono a ruota: style(15%), materie prime (13,5%) e produzione (12,5%). Invece la fase dell'industrializzazione intese come produzione massiccia, sfruttando le economie di scala ha generato già nei questionari un astensione dal rispondere pari al 43%, così pure la logistica ha avuto quasi 52% di risposte bianche. È interessante notare che la progettazione(cioè dall'idea alla realizzazione progettuale) è l'anello della catena con più valore. Questo dimostra che alla base di qualsiasi tipo di produzione che coinvolge gli intervistati c'è un lavoro creativo, non il progetto di vendita, o di distribuzione, ma un'idea.

Grafico n.15- Rielaborazione propria dei dati- Catena del Valore



Questo va a ridefinire il paradigma di prodotti creativi, affrontato nei primi capitoli, quando si diceva che la categoria "prodotti creativi" si estendeva al di là dei beni culturali, poiché potevano includere sia la moda che i prodotti dei software, e come tali potevano essere visti come prodotti essenzialmente commerciali, dotati di un certo livello di creatività. Ma in realtà, a quanto pare, nonostante il massiccio apporto "commerciale", se paragonati ai prodotti culturali, i prodotti creativi, e quindi in questo caso di design hanno innegabilmente alla base un evidente livello di creatività. Andando avanti con l'analisi, possiamo vedere che lo style è superiore alla produzione e alla qualità delle materie prime, questo dato lascia un po' perplessi, sembra in contraddizione con tutte le risposte precedentemente date, in cui gli intervistati dimostravano anche di aver superato una certa mentalità che vedeva il design solo come "una forma bella", un aspetto decorativo. Senza saltare troppo a conclusioni avventate, non ci si può non chiedere se sia vero che all'alba del 2011, il design non sia più e solo concepito come style e forma?

**ALLEGATI:**

- Allegato 1: Questionario

## **STRUTTURA DEL QUESTIONARIO**

**Obiettivo:** sondare il terreno delle imprese design- oriented, o degli studi di design, cercando di cogliere:

- Quali sono le caratteristiche che l'impresa ritiene importanti, al momento della produzione di un oggetto design;
- Valutare dove l'impresa ripone il proprio valore;
- Analizzare quali sono i fattori rilevanti per acquisire un vantaggio competitivo.<sup>72</sup>

## **ORGANIZZAZIONE DEL QUESTIONARIO**

**PARTE I:** Anagrafica;

**PARTE II:** struttura dello studio/impresa;

**PARTE III:** produzione

**PARTE IV:** valutazione del successo

**PARTE V:** rapporto prodotto- prezzo

**PARTE VI:** il valore dei prodotti

---

<sup>72</sup> **Nota:** nel questionario si cercherà di non fare esplicitamente riferimento (tranne nelle ultime domande) al design a basso costo; perché si è visto che l'utilizzo del termine in sé per sé genera l'emergere di posizioni ideologiche. Per cui le domande terranno fede alla ricerca della tesi, faranno emergere le caratteristiche studiate, e i processi analizzati.

### **PARTE I- ANAGRAFICA-**

Le chiediamo ora di fornirci alcune **informazioni generali riguardo il suo studio**, che ci aiuteranno a relazionare gli elementi critici evidenziati nelle domande successive con le caratteristiche della sua organizzazione.

**In che anno è nata la vostra attività?** (Si prega di scegliere solo una delle seguenti)

- Prima del 2000
- Fra il 2001 e il 2004
- Fra il 2005 e il 2009
- Negli ultimi due anni (2010- 2011)

**Quanti titolari/proprietari con ruolo attivo sono presenti nella vostra attività?**

- 1
- Da 2 a 4
- Più di 5

**Quanti dipendenti sono oggi presenti nella vostra attività?**

- Da 1 a 3
- Da 4 a 10
- Da 11 a 15
- Più di 16

Approssimativamente, quanti di questi **non sono designer** (es. hanno una laurea in sociologia, marketing, ingegneria, lettere o altro)? \_\_\_\_\_

Le chiederemo ora di fornirci alcune informazioni riguardanti la **visibilità del/i responsabile/i creativo/i impiegato/i nel suo studio**. In che misura queste affermazioni riflettono fedelmente la realtà del suo studio? La preghiamo di rispondere in base al suo grado di accordo con le seguenti affermazioni, tenendo presente che:

**1= Completamente in disaccordo; 2= Abbastanza in disaccordo; 3= Né d'accordo, né in disaccordo; 4= Abbastanza d'accordo; 5= Completamente d'accordo.**

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Sono molto conosciuti al pubblico;<br>i nostri clienti<br>sono soliti associare pubblicamente i loro nomi ai<br>prodotti che progettiamo;                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sono molto conosciuti e rispettati nel<br>campo del<br>design, e il loro lavoro è ampiamente riconosciuto<br>dai media specializzati (libri, magazines, website<br>ecc) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sono conosciuti solo da una nicchia di clienti<br>ed alcuni<br>responsabili del mondo dell'impresa;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## **PARTE II – LA STRUTTURA DEL SUO STUDIO/ IMPRESA**

Al fine di comprendere se la conformazione dello studio incide sulla produzione di oggetti di design, siamo interessati a conoscere meglio il suo studio. Siamo consapevoli della difficoltà di incasellare una realtà complessa in una tipologia predefinita, ciononostante le chiediamo di indicare **quale, tra i tipi di studio descritti di seguito, si avvicina maggiormente al suo:**

1. Uno studio fondato e guidato da un designer di chiara fama, conosciuto e stimato, che lavora da solo o con i suoi stretti assistenti e collaboratori. Il successo dello studio è strettamente legato alla reputazione e alla creatività del fondatore.
2. Uno studio relativamente ampio (15-20 persone o più), la cui reputazione è solo in parte legata ai singoli designer che vi lavorano e/o che l'hanno fondato; le metodologie di lavoro e la filosofia dello studio sono stati trasmessi dalle numerose generazioni di designer che vi hanno lavorato nel corso degli anni. Il successo dello studio è strettamente legato alla reputazione, al numero di servizi, al parco clienti e alla creatività del team.
3. Uno studio di design piuttosto giovane, i cui partner sono profondamente coinvolti in tutti i progetti realizzati. Pur non essendo completamente sconosciuti nell'ambiente, i partner non sono ancora conosciuti dai media e dai consumatori.
4. Uno studio medio- piccolo, con pochi ma consolidati clienti. I nostri clienti si rivolgono a noi per l'esperienza e l'affidabilità che ci contraddistinguono.
5. Uno studio medio- piccolo, caratterizzato da competenze altamente specializzate e da una gamma di prodotti/ servizi relativamente ristretta. I nostri clienti si rivolgono a noi perché li aiutiamo a risolvere problematiche specifiche (es. problemi di ergonomia, packaging ecc.).

Nel caso in cui il suo studio di design non sia ascrivibile ad alcuna delle categorie indicate, potrebbe cortesemente fornirci una breve descrizione? \_\_\_\_\_

### PARTE III – PRODUZIONE

La seguente sezione vuole indagare in quali ambiti del design opera la vostra impresa al fine di un più accurato studio sulle dinamiche imprenditoriali delle imprese design-oriented

#### Quali servizi offre direttamente il suo studio?

La preghiamo di indicare tutte le voci che la riguardano e di non considerare collaborazioni con altri studi.

- Product Design
- Packaging Design
- Graphic Design
- Brand Design
- Retail Design
- Ricerca nell'ambito del Design
- Interior Design
- Marketing Strategico
- Altro

(specificare):

---

#### Quale tipologia di prodotti viene creata nella vostra impresa?

- Complementi d'arredo (include casa, bagno, cucina e d'esterni)
- Illuminazione
- Accessori per la casa
- Accessori per l'ufficio
- Accessori per la persona
- Sport e tempo libero
- Altro: \_\_\_\_\_

#### Come viene effettuata la vostra produzione?

- In serie
- In serie ma con volumi di produzione contenuti
- Tiratura limitata
- Su ordinazione
- I pezzi sono unici
- Altro: \_\_\_\_\_

### Dove avvengono le seguenti fasi per la realizzazione dei pezzi?

All'interno dell'azienda      all'esterno dell'azienda      interna&esterna

Progettazione                                                                 

Se la progettazione avviene all'esterno dell'azienda, essa si trova:

- Nel nostro stesso territorio;
- In territorio nazionale
- In altre nazioni europee
- In altre nazioni extra EU

Scelta materiali                                                                 

Se la scelta dei materiali avviene all'esterno dell'azienda, essa si trova:

- Nel nostro stesso territorio;
- In territorio nazionale
- In altre nazioni europee
- In altre nazioni extra EU

Prototipazione                                                                 

Se la prototipazione avviene all'esterno dell'azienda, essa si trova:

- Nel nostro stesso territorio;
- In territorio nazionale
- In altre nazioni europee
- In altre nazioni extra EU

Produzione                                                                 

Se la produzione avviene all'esterno dell'azienda, essa si trova:

- Nel nostro stesso territorio;
- In territorio nazionale
- In altre nazioni europee
- In altre nazioni extra EU

Consulenza                                                                 

Se la consulenza avviene all'esterno dell'azienda, essa si trova:

- Nel nostro stesso territorio;
- In territorio nazionale
- In altre nazioni europee
- In altre nazioni extra EU



**Quale ritiene che sia l'ambito dove siete più innovativi?** (scegliere solo 2 risposte)

- Design/ progettazione
- Metodi di produzione
- Materiali
- Estetica del prodotto
- Funzionalità del prodotto
- Altro: \_\_\_\_\_

#### PARTE IV- VALUTAZIONE DEL SUCCESSO

In questa parte vorremmo porre alcune domande che ci aiuterebbero a capire **come la sua impresa valuta il successo di un prodotto**, suo o dei suoi concorrenti. La preghiamo di rispondere in base al suo grado di accordo con le seguenti affermazioni, tenendo presente che:

**1= Completamente in disaccordo; 2= Abbastanza in disaccordo; 3= Né d'accordo, né in disaccordo; 4= Abbastanza d'accordo; 5= Completamente d'accordo.**

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| L'introduzione di un'innovazione sostanziale                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il successo commerciale del prodotto                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il riconoscimento dei media (stampa, televisione, ecc.)          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Il ricevimento di premi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| L'apprezzamento della comunità dei designer                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La soddisfazione dei clienti                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La modifica significativa di una tipologia di prodotto esistente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Alla luce delle risposte sopra definite, con lo scopo di giungere in questa sezione a chiarire i fattori di successo di alcuni prodotti design, vorremmo che ci rispondesse, secondo la sua esperienza mostrandoci **quali sono gli elementi/ caratteristiche che guidano il successo di un prodotto.**

**1= Completamente in disaccordo; 2= Abbastanza in disaccordo; 3= Né d'accordo, né in disaccordo; 4= Abbastanza d'accordo; 5= Completamente d'accordo.**

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Capacità di anticipare un bisogno  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Reinventare le ragioni per acquistare quel prodotto                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| saper uscire da una dimensione utilitaristica per abbracciare una più emozionale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| alto costo dell'oggetto  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| saper sfruttare l'effetto moda   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

consapevoli dell'impossibilità di immedesimarsi nei gusti degli acquirenti, le volevamo chiedere se **avesse mai ricevuto delle opinioni dai suoi clienti?**

- SI
- NO

**Se si, quali ritiene che siano le componenti più importanti per i suoi clienti?**

(si prega di scegliere solo le 2 risposte più probabili)

- Esclusività/unicità
- Funzionalità
- Estetica
- Prezzo
- Riconoscibilità
- qualità dei materiali
- design (stile, forma)
- innovazione tecnologica

- significati emotivi
- Nessuna delle seguenti

vorrei chiederle secondo lei quali sono, secondo la lista sottostante, gli aspetti in cui ritiene che la sua impresa sia più innovativa/ competitiva: **Le chiediamo di mettere in ordine crescente i seguenti aspetti: indicando con 1 la meno innovativa e con 7 la più innovativa.**

- Convenienza
- qualità dei materiali
- design (stile, forma)
- innovazione tecnologica
- significati emotivi
- funzionalità

se ci fossero altri aspetti non presenti nell'elenco, li può sottoscrivere?

---

---

---

---

secondo lei i suoi concorrenti cosa valutano come fattori determinanti per acquisire un vantaggio competitivo? **Le chiediamo di mettere in ordine crescente i seguenti aspetti: indicando con 1 la meno innovativa e con 7 la più innovativa.**

- Convenienza
- Accessibilità
- qualità dei materiali
- design (stile, forma)
- innovazione tecnologica
- significati emotivi
- funzionalità

## PARTE V –RELAZIONE PREZZO- PRODOTTO

Le chiediamo ora di chiarirci la sua posizione a riguardo di alcune affermazioni rilevate da precedenti interviste, relative al rapporto prodotti di design-prezzo. La preghiamo di rispondere in base al suo grado di accordo con le seguenti affermazioni, tenendo presente che:

**1= Completamente in disaccordo; 2= Abbastanza in disaccordo; 3= Né d'accordo, né in disaccordo; 4= Abbastanza d'accordo; 5= Completamente d'accordo.**

|  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Taluni ritengono che il i prodotti di design debbano implicare un costo maggiore rispetto ai normali prodotti.               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| È opinione diffusa credere che ciò che si paga è il nome del designer, la marca, non certo l'essenza materiale del prodotto. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altri ritengono che cioè che si paga è la longevità del prodotto, rispetto a prodotti che costano di meno.                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| È comune concepire i prodotti di design come dei portatori di significati.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Molti ritengono che questi significati siano strettamente legati all'alto costo dell'oggetto.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Spesso quando si parla di design a basso costo diventa un ossimoro   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A questo punto del questionario vorremmo chiederle: se assumessimo come ipotetica possibilità che la sua impresa debba ridurre i costi dei suoi prodotti finali, (senza però ricorrere ad una riduzione della qualità dei materiali dell'oggetto, senza sminuirne il valore emozionale/ esperienziale), **lei ritiene che sia comunque possibile produrre dei prodotti design ad un costo basso?**

- SI
- NO

Se SI può continuare a rispondere alla domanda qua sotto, altrimenti può saltare direttamente alla domanda successiva. Se ritiene che sia possibile produrre a basso costo, quali voci ridurrebbe o ridimensionerebbe o taglierebbe del tutto?

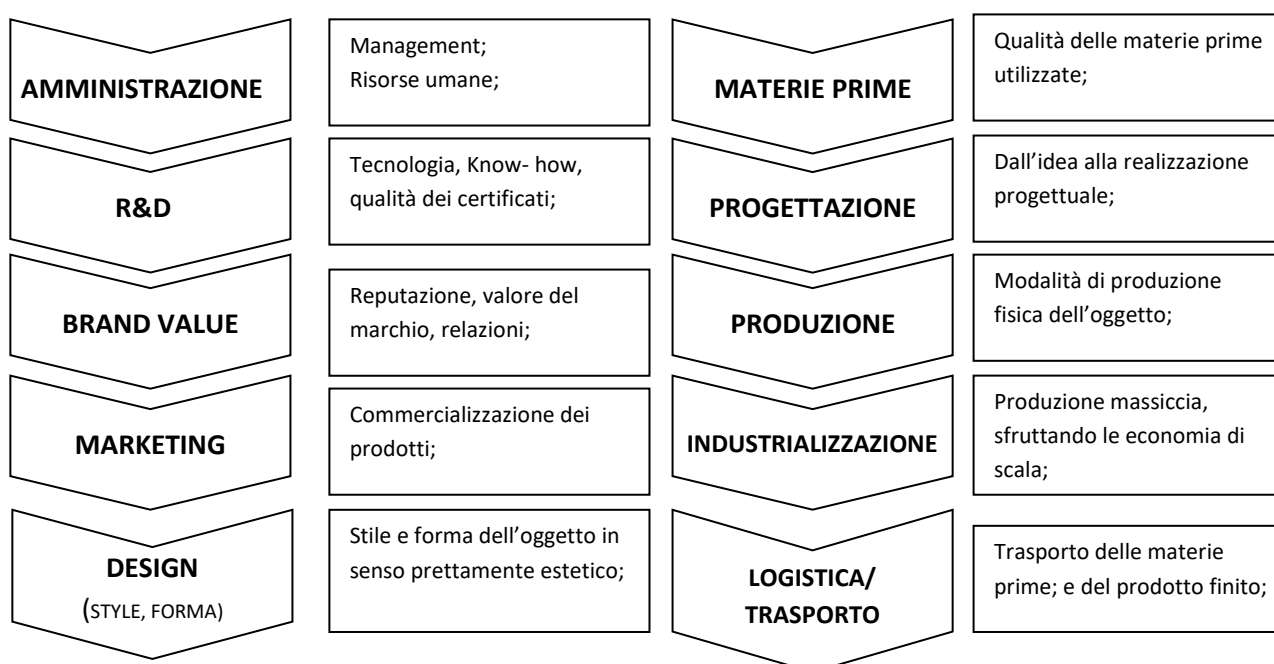
|                                | <b>RIDURRE</b>           | <b>RIDIMENSIONARE</b>    | <b>TAGLIARE</b>          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Amministrazione                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| R&D                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Brand Value                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketing                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Design                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Materie prime                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Progettazione                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Produzione industrializzazione | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Logistica/trasporto            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A questo punto del questionario le vorrei chiedere secondo lei quali sono le voci che secondo la sua esperienza, sono **le voci più adatte per ridurre i costi del prodotto finale**: (segnare al massimo 4 risposte)

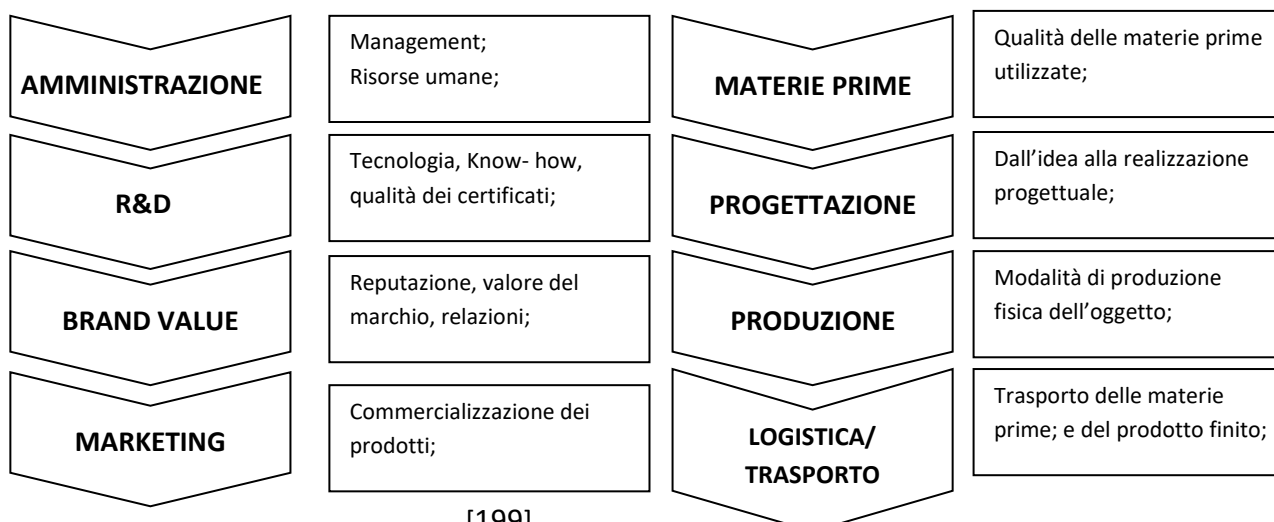
- una nuova tecnologia capace di ridurre i costi di produzione;
- imitare prodotti già in uso e di successo, aggiungendo delle varianti proprie;
- rinnovando le forme di collaborazione con fornitori, designer e distributori;
- avvalersi di giovani ed emergenti designer anziché di famose firme;
- sfruttare tecnologie già esistenti;
- cambiare i materiali optando per qualcosa di più economico;
- puntare su un numero esteso di clienti;
- migliorare la distribuzione;
- limitare la qualità;
- packaging (imballaggio)
- ridurre le spese di pubblicità
- abbracciando tematiche ambientali

## PARTE VI – IL VALORE DEI PRODOTTI

In questa parte le mostriamo una “Catena del valore”, nei galloni sono indicate gli elementi che stanno alla base del processo di realizzazione del valore del prodotto, a lato per aiutarla, le indichiamo cosa intendiamo per ciascun elemento. Per cui dato questo schema le vorremmo chiederle, come valuta in termini di “cosa ha più valore” le attività che compongono il suo studio. **Le chiederai di valutare in termini percentuali, in modo tale che la somma di tutte le attività sia 100%, ponendo la sua valutazione o all’interno dei rettangoli o nei galloni.**



In questa parte vorremo invece chiederle, sempre seguendo lo schema della catena del valore, come reputa, secondo la sua esperienza, quali sono le componenti più sensibili agli occhi dei consumatori. **Le chiediamo sempre di rispondere in termini percentuali.**





## BIBLIOGRAFIA INTEGRALE

- ABRUZZESE, A. *Industria culturale: tracce e immagini di un privilegio*, Carrocci, Roma, 2001
- ADDIS, M. *Ad uso e consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Pearson Paravia  
Bruno Mondadori S.p.a Milano 2007
- ADDIS, M. *L'esperienza di consumo- analisi e prospettive di marketing*, Pearson Prentice Hall,  
Milano 2006
- ADORNO, W. THEODOR; HORKHEIMER, MAX. *Dialettica dell'Illuminismo*. Torino, Einaudi. 1966
- ALESSI, A. "Storia della Alessi dal 1921 al 2005, il fenomeno del design italiano"
- ANGELMAR, R. CARLOTTI, G. RULLANI, E. SGARELLA, A. TSUCHIYA, M. TUSHMAN, M. L.  
VLIEGEN, G. *L'innovazione: una opportunità strategica per eccellere*, CEDAM Padova, 1989
- ANGHARAD, T. *Design, poverty and sustainable development*, Design Issues volume 22 n.4  
autumn 2006
- AVELLA, N., *Graphic: From Woodblock and Zen, to Manga and Kawaii*, Rotovision Book SA:  
Switzerland. 2004.
- BARR, V., *The Anti-Brand. Display & Design Ideas* 20(8): pp. 24-26, 2008.
- BECATTINI G., *Distretti industriali e Made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo  
economico*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.
- BENJAMIN, W. *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità*, Einaudi, Torino, 2000
- BERTOLA P., SANGIORGI D., SIMONELLI, G. (a cura di), *Milano distretto del design*, Il Sole 24-  
Ore, Milano, 2002.
- BESANA, A. *I Confini Evanescenti Dell'economia Della Creatività*, Working paper dell'istituto di  
Economia e marketing, febbraio 2009
- BOLOGNA, F. *Dalle arti minori all'industrial design, storia di una ideologia*, Editori Laterza, Bari  
1972

- BONEL, E. MORETTI, A. RISPOLI, M. TAMMA, M. *I prodotti culturali in una prospettiva economica manageriale*, Rivista ECONOMIA DELLA CULTURA, volume 4. (ISSN 1122-7885), 2005
- BOUQUET, C. e MORRISON, A. *Swatch and the Global Watch Industry*, London, Ontario, Richard Ivey School of Business, University of Western, 1999;
- BRANZI, A. *Il Design Italiano, 1964- 2000*, Electa Milano 2008
- BROSIO, G., SANTAGATA, W. *Rapporto sull'economia delle arti e dello spettacolo*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1992
- BRUNETTI, G. RISPOLI, M. (a cura di) *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- BUTENSCHON, P. *World Apart: An International Agenda For Design* (intervento alla Design Research Society, Common Ground International Conference, Brunel University, UK, 5 settembre 2002)
- Camera di Commercio Industria Artigianato di Torino, *L'economia design- related in Piemonte*, Report 2008
- CANDELA, G., SCORCU, A. *Economia delle arti*, Zanichelli 2004
- CARÙ, A. COVA, B. *Consuming Experience*, Routledge 2007
- CAVES, R. *Creative Industries Contracts Between Arts And Commerce* (2000) Harvard University Business Press, Cambridge
- CERQUETTI, M. *La componente culturale del prodotto turistico integrato: la creazione di valore per il territorio attraverso i musei locali*, in "Sinergie", n. 73-74, maggio-dicembre 2007
- CHAMBERLIN, E. H. *The theory of monopolistic competition*, op.cit.
- CHERUBINI, S. EMINENTE, G. *Marketing in Italia: testo e casi*, Milano F. Angeli 1984
- CHEVALLARD P. A. *Il design come motore per la crescita economica*, Impresa & Stato vol 62, 2003
- CSIL (Politi M., a cura di), *Economia del design*, rapporto di ricerca, 2000.
- D'AMATO, G. *Storia del Design*, Mondadori Bruno, 2005

- Design Council, Design in Britain 2001/2002. Facts and figures on design in Britain, 2002.*
- DI BERNARDO, B. RULLANI, E. *Transizione Tecnologica e strategie evolute*, Padova 1985, Cedam
- DORFLES, G. *Introduzione al disegno industriale*, piccola biblioteca Einaudi, Torino 1972;
- DORFLES, G. *Introduzione al disegno Industriale. Linguaggio e storia della produzione di serie*, Einaudi, Torino 1972
- DORFLES, G. *Il disegno industriale e la sua estetica*, Bologna 1963
- DREON R., *Estetica e ricezione*, In D. Goldoni; M. Rispoli; R. Troncon A CURA di, *Estetica e management nei beni e nelle produzioni culturali*, (2006) BOLZANO-TRENTO-VIENNA, Ed. Il Brennero/Der Brenner
- DU GAY, P. *Production of Culture, Culture of Production*, Open University 1997, London
- DUBINI, P. DE CARLO, M. *Economia e gestione delle aziende culturali, teoria e casi*, Tools 2004
- DUBINI, P. *Economia delle aziende culturali*, Etas Libri, Milano 1999
- EMINENTE, G. *Il design industriale nelle strategie di mercato*, Etaslibri, Milano, 1991
- EMINENTE, G. *L'innovazione dei prodotti*, Etaslibri, Milano, 1974
- FABRIS, G. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano 2003
- FISS, K. *Design in a Global Context: envisioning postcolonial and Transnational Possibilities*, Design Issues, volume 25 n. 3 summer 2009
- FORTIS M., *Crescita economica e specializzazioni produttive. Sistemi locali e imprese del Made in Italy*, Vita e Pensiero, Milano, 1996.
- FORTIS M., *Il Made in Italy*, Il Mulino, Bologna, 1998
- FREY, B.S., POMMERHNE W.W., *Muses and Markets, Explorations in the Economics of the Arts*, Basil Blackwell 1989
- FURNESS, J. *The Brand With No Name*, in *Interior Design* (London), September 1991.

- GADAMER, H. G. *Truth and method*, (2nd rev. ed. J. Weinsheimer & D. G. Marshall, Trans.) New York: Crossroad (original edition 1960) 1989
- GARNHAM, N. *Capitalism and Communication*, SAGE Publications, 1990
- GISMONDI, E. *Il design industriale come fattore estetico all'interno della catena del valore*, *Impresa & Stato*, 2003, n.62
- GLANCEY, J. *No Labels, No Brand Names, No Nonsense*, in the *Independent*, July 1991.
- GLASMEIER, A. *Technological Discontinuities and Flexible Production Network: the Case of Switzerland and the World Watch Industry*, in *Research Policy* n. 20 (1991);
- GOGOI, P., *The Serious Cachet of "Secret Brands"*, *Business Week Online*, 2005
- GRAFT, K. *iSuppli: 60GB, PS3 Costs 840 \$ to produce*, in the *Next Generation*, 16 novembre 2006;
- GRANT, K., *The Green Marketing Manifesto*. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex, England, 2007
- GREGOTTI, V. *Il disegno del prodotto industriale, Italia 1860-1980*, Electa Milano 1982
- HAIG, M., *Brand Royalty: How the World's top 100 Brands Thrive And Survive?* Kogan Page, 2006
- HALL, K. *Nintendo scores ever higher*, in *Business Week Online*, 27 giugno 2007;
- HALL, K. *The big Ideas behind Nintendo's Wii*, in *Business Week*, 16 novembre 2006;
- HALL, K. WOYKE, E. *Zen and the Art of Selling Minimalism*, *BusinessWeek* 4029: pp. 45-45, 2007
- HARTLEY, J. *Creative Industries*, Blackwell publishing, 2005
- HESMONDHALGH, D. *Le industrie culturali*, Egea, Milano, 2008
- HOLLOWAY, J., HONES, S., *Muji, Materiality, and Mundane*, *Geographies, Environment and Planning* 39: pp 555 – 569, 2007
- HORSHAM, M. *Adoration of the Muji*, in *The Guardian*, 21 October 1994.

HOWKINS, J. *The creative Economy: How people make Money from ideas*, Peguin, London 2001

HUANG, P., KIRKMAN, A. *Reclaiming a Name*, Forbes Global 6(21): p. 12, 2003

KAPLAN, A.D.H., *Big enterprise in a competitive system*, The Brooking Institution, 1964

KOTLER, P., ADAM, S., BROWN, L., ARMSTRONG, G., *Principles of Marketing*. 3<sup>rd</sup> Edition; Pearson Education Australia, 2006

KOTLER, P., *What Consumerism Means For Marketers*, Harvard Business Review 50 (3): pp. 48-57, 1972 KOTLER, P., *From Sales Obsession to Marketing Effectiveness*, Harvard Business Review 55 (6): pp. 67-75, 1977

KRIPPENDORFF, K. *On the Essential Context of Artifacts or on the Proposition that "design is making sense (of things)"*, in Design Issues, primavera 1989, n.2, pag.9-38

LAMBERT D. , CAUDRON J.-M. , BAILLY O. *IKEA. Che cosa nasconde il mito della casa che piace a tutti?*, Anteprima, 2007

LE CORBUSIER, *Arte decorativa e design*, Biblioteca Cultura Moderna Laterza, Roma 1973

LOUIEK E. *If You Want to Make an Understatement*, in the *New York Times*, November 1991.

LUX, S. *Arte e industria*, Sansoni Scuola Aperta, Firenze 1973

MAFFEI S., Simonelli G. (a cura di), *I territori del design. Made in Italy e sistemi produttivi locali*, Il Sole 24-Ore, Milano, 2002.

MARX, K. *Il Capitale*, Edizioni Einaudi, 2004

MICELLI, S. BETTIOL, M. *Design e imprenditorialità culturale*, study paper Venice International University- Ca' Foscari 2005

MOON, Y. *The birth of Swatch*, Boston Harvard Business School, 2004

MORELLI, N. *Social Innovation and New industrial contexts: can designers "industrialize" Socially Responsible Solutions?*, Design Issues volume 23 n.4 autumn 2007

MORIN, E. *Industria culturale:saggio sulla cultura di massa*, Il Mulino, Bologna 1974

MOSSETTO, G. *Aesthetics and Economics*, Springer, 1993

MUNARI, B. *Da cosa nasce cosa*, Laterza 1981

NAKAMOTO, M. *Life With Liberty in the Pursuit of Happiness and Joint Profits*, in the *Financial Times*, July 1991.

NEWLIN, K., *Passion Brands: Why Some Brands Are Just Gotta Have, Drive All Night For, And Tell Aoo Your Friends About It*. Prometheus Books: Amherst, New York, 2009

NICKSIN, C. *Japan's Muji Launches E-Commerce Site for U.S., Canada*, in *HFN (Weekly Newspaper for the Home Furnishing Network)*, 13 November 2000.

NORMANN, R. RAMIREZ, R. *Le Strategie interattive d'impresa- dalla catena alla costellazione del valore-* Etas Libri 1995

NUSBAUM, A. *Seiyu to Sell Shares to Offset ¥88bn Charge*, in the *Financial Times*, 23 February 1999.

NUSSBAUM, B. *The Power of Design*, *Business Week*, 17 Maggio 2004

OOSTERLAKEN, I. *Design for Development: A capability Approach*, *Design Issues* volume 25 n.4 autumn 2009

PANSERA, A. *Dizionario del Design italiano*, Edizioni Laterza, 1990

PANSERA, A. *Giuda all'architettura moderna, il design del mobile italiano dal 1946 a oggi*, Edizioni Laterza, 1990

PENG, Y.J., CHEN, J.J. *Brands A to Z: Muji*. Page One Publishing Pte Ltd: Singapore, 2007

PETERSON, R.A., *Culture Studies Through the Production Perspective: Progress and Prospects*, in Crane (eds) *The sociology of Culture. Emerging Theoretical Perspectives*, Backwell, Oxford 1994

PIANO, R. *Design uguale architettura*, *Casabella*, n. 489, ottobre 1982

PINE, B. J. GILMORE, J. H. *The Experience Economy- work is theatre and every business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999

PODESTÀ, S. *Prodotto, consumatore e Politica di Mercato*, Etas Libri, Milano 1974

PORTER M., *The competitive advantage of the nations*, Macmillan, Londra, 1990.

- PORTER, M. *Competitive Advantage*, New York, Free Press, 1985
- PORTER, M.E., MILLAR, V.E. *How Information Gives you Competitive Advantage*, Harvard Business Review 63(4), da pag. 149 a 160, 1985
- PORTER, M.E., *What is Strategy?*, Harvard Business Review 74 (6): pp. 61-78, 1996
- QUADRO CURZIO A., FORTIS M., *Il made in Italy oltre il 2000. Innovazione e comunità locali*, Il Mulino, Bologna, 2000.
- RADOV, D. B., e TUSHMAN, M. L., *Rebirth of the Swiss Watch Industry, 1980-1992*, Boston Harvard Business School 2000;
- REAVIS, C., KNOOP, C., e WATHIEU, L., *The Swatch Group: on Internet time*, Boston, Harvard Business School, 2000;
- RICHTEL, M. and TAUB, E. A., *Battle of Consoles, Nintendo Gains Allies*, in New York Times, 17 luglio 2007;
- RISPOLI, M. BRUNETTI, G. *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino 2009
- RISPOLI, M. BRUNETTI, G. *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, il Mulino, Bologna 2009
- RISPOLI, M. TAMMA, M. *Beni e servizi cioè prodotti*, in Sinergie 1992
- RULLANI, E. *Economia della conoscenza- creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma, 2004
- RULLANI, E. *Economia delle risorse immateriali: una introduzione*, in Sinergie n.29, 1992
- SALERNO, L. (a cura di) *Industrial design*, voce dell' Enciclopedia universale dell'arte, Istituto per la collaborazione culturale, Venezia 1958, vol.VII
- SAMLI, A.C. *Entering and Succeeding in Emerging Countries: Marketing to the Forgotten Majority*, Thompson Corporation: South Western, USA da pag.122 a 120, 2004
- SANCHANTA, M., *Nintendo's Wii takes consoles lead*, in Financial Times, 12 settembre 2007.
- SANTAGATA, W. *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi, Editore Egea, Milano 2009

SANTAGATA, W. *Produrre cultura- note di economia sulle istituzioni e sui mercati*, Celid Torino 1999

SANTAGATA, W. *Produrre cultura II- note di economia sulle istituzioni e sui mercati*, Celid Torino 2001

SANTAGATA, W. *Proprietà intellettuale, beni culturali e conoscenza non cumulativa*, Economia della Cultura, n.3 dicembre 1998

SCHMITT, H. B., *Experiental Marketing*, New York 1999

SCHMITT, H. B., SIMONSON, A. *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York 1997

SPRANZI, A. *Arte & Economia- i presupposti estetici dell'economia dell'arte*, 1994, E.G.E.A. Milano

SPRANZI, A. *Storia del disegno industriale, 1750-1850 l'età della rivoluzione industriale*, Electa, Milano 1989

TAMMA, M. *La Produzione dei Servizi*, in Volpato, G. (a cura di) *La gestione d'impresa*, Padova, Cedam 1996

TAMMA, M. *Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità*, Sinergie 2010

TERAZONO, E. *Growing Pains are Natural as Muji Enters the Major League*, in the *Financial Times*, 5 April 2001.

TETHER, B. *Design as a method for user centered innovation*, Design London and Imperial College Business School, 2010

THOMPSON, E. *Selling a Lifestyle Without a Label*, in *The Guardian*, July 1992.

THOMPSON, J.D. *Organizations in Action*, New York, McGrawHill 1967

UNCTAD, *Creative Economy Report*, 2008

UNESCO. 1982. *Cultural industries. A challenge for the future of culture*. Parigi.



- UTTERBACK, J.M., VEDIN B. A., ALVAREZ E, *Design inspired innovation*, World Scientific Publishing Company, Incorporated, 2007
- VAN DER POST, L. *New Worshippers for Japan's Muji Cult*, in the *Financial Times*, June 1992.
- VAN DES HEIJDEN, K. *Strategy and art of reinvention value*, Perspective Section, Harvard Business Review, ottobre novembre 1993
- VERGANTI, R. *Design driven innovation*, Etaslibri, Milano, 2009
- VERGANTI, R. *Design driven innovation*, Harvard Business Press, Etas libri, 2008
- VOLPATO, G. *La Gestione d'impresa*, volume I, Padova 2003, Cedam
- WAHL, D. C. BAXTER, S. *The designer's role in Facilitating Sustainable Solutions*, Design Issues volume 24 n.2 spring 2008
- WHEELWRIGHT S.C., CLARK K.B. *Revolutioning Product Development*, New York, 1992, the Free.
- WILLIAMS, R. *Televisione, tecnologia e forma culturale*, De Donato, Bari 1981.
- WOODWARD, J. *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford University Press, Londra 1965
- WYLANT, B. *Design Thinking and experience of innovation*, Design Issues volume 24 n.2 spring 2008
- WYLIE, I. *Top Designers. No Brands* Fast Company 95, pag. 31, 2005
- ZANINOTTO, E. FACCIPIERI, S. GOLFETTO, F. RISPOLI, M. *Sistemi del valore e competizione nei "servizi"*,
- ZURLO, F. *La strategia del Design*, Impresa & Stato, 2003, n.62

**SITOGRAFIA:**

<http://cityroom.blogs.nytimes.com/2007/10/25/the-inside-joke-behindthemujibrand/?ex=1351051200&en=56f26624b4bcef27&ei=5088&partner=rssnyt&emc=rss>

[http://images.businessweek.com/ss/07/03/0315\\_muji/index\\_01.htm](http://images.businessweek.com/ss/07/03/0315_muji/index_01.htm). Accessed 1 July 2009.

[http://racked.com/archives/2008/01/17/racked\\_mailbag\\_muji\\_backlash\\_s.php](http://racked.com/archives/2008/01/17/racked_mailbag_muji_backlash_s.php)

[http://racked.com/archives/2008/01/17/racked\\_mailbag\\_muji\\_backlash\\_s.php](http://racked.com/archives/2008/01/17/racked_mailbag_muji_backlash_s.php)

[http://ryohin-keikaku.jp/eng/corporate/pdf/2009\\_e.pdf](http://ryohin-keikaku.jp/eng/corporate/pdf/2009_e.pdf).

<http://slate.com/id/2174251/>

[http://www.askoxford.com/concise\\_oed/simple?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/simple?view=uk). Accessed 1 July 2009

[http://www.brandchannel.com/features\\_profile.asp?pr\\_id=14](http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=14)

[http://www.credoreference.com.libproxy.nlb.gov.sg/entry/penguinbus/market\\_orientation..](http://www.credoreference.com.libproxy.nlb.gov.sg/entry/penguinbus/market_orientation..)

<http://www.dandad.org/inspiration/creativityworks/pdf/muji.pdf>. Accessed 5 July 2009

<http://www.ilsole24ore.com/fc?cmd=art&artId=846783&chId=30>

<http://www.muji.eu/index.asp>

<http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/>

<http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/>

<http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/>

<http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/>

<http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/>

<http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/>

<http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/>

[http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/.](http://www.proquest.com.libproxy.nlb.gov.sg/)

[http://www.ricercaitaliana.it/prin/unita\\_op-2005088741\\_005.htm](http://www.ricercaitaliana.it/prin/unita_op-2005088741_005.htm)

<http://www.sistemadesignitalia.it/sdi/ricerche/evan/index.php>

<http://www.usefulandagreeable.com/muji.shtml>

[http://www.venturerepublic.com/resources/Muji\\_The\\_Japanese\\_No-Brand.asp](http://www.venturerepublic.com/resources/Muji_The_Japanese_No-Brand.asp)

Non nobis Domine,  
non nobis Domine,  
sed nomine tuo da gloriam

[Enrico V, scena VII atto IV, di W. Shakespeare]