



POLITECNICO DI MILANO
FACOLTA' DI ARCHITETTURA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ARCHITETTURA DEGLI INTERNI
A.A. 2010-2011, sessione di laurea 20.07.2011

Tesi di Laurea

“PRODOTTO D'ARREDO E IDENTITA' D'IMPRESA. STUDI PRELIMINARI PER LA FORMAZIONE DI UN NUOVO BRAND”

Studenti: Federica Danesi 736106
 Lucia Parlato 735010

Relatore: prof. Pier Federico Mauro Caliarì

Co-relatore: Francesco Leoni

Assistenti: Alessia Chiapperino
 Paolo Conforti
 Sara Ghirardini
 Stefania Malaffo
 Samuele Ossola

INDICE

ABSTRACT	PAG.	5
CAP 1 CENNI SULL'IMPRESA CONTEMPORANEA	PAG.	7
1.1 Concetto di impresa	pag.	9
1.2 Struttura d'impresa	pag.	10
1.3 Cultura d'impresa	pag.	11
1.4 Lo scenario di riferimento dell'impresa	pag.	22
1.5 I nuovi scenari	pag.	23
CAP 2 IL RUOLO DEL MARKETING	PAG.	25
2.1 Introduzione al marketing	pag.	27
2.2 Le leve del marketing mix	pag.	33
CAP 3 DESIGN E IMPRESA	PAG.	37
3.1 Accezioni di design	pag.	39
3.2 Il design italiano: le principali tappe evolutive	pag.	45
3.3 La triennale e i suoi maestri	pag.	53
3.4 Le aziende e il design	pag.	61
3.5 Gli albori del design nelle aziende italiane	pag.	62
3.6 Le 4 forme attraverso cui il design opera in un'azienda	pag.	65
3.7 Attributi e funzioni del design	pag.	67
3.8 Design e innovazione	pag.	70
CAP 4 DESIGN E STRATEGIA	PAG.	75
4.1 Il design che abilita "architetture del valore"	pag.	77
4.2 I contesti della competitività	pag.	77
4.3 Creazione di senso condiviso "sensemaking"	pag.	79
4.4 I ruoli del designer nella sfera del marketing	pag.	80
4.5 I ruoli del manager nella creazione di "sensemaking"	pag.	81

CAP 5 DESIGN MANAGEMENT	PAG. 83
5.1 Una lettura evolutiva del design nell'impresa	pag. 85
5.2 Il manager creativo	pag. 97
5.3 Il design manager nell'impresa	pag. 98
5.4 Formazione e cultura della figura professionale del design manager	pag. 99
5.5 Design management sul piano operativo: la gestione dei progetti di design	pag. 101
CAP 6 DESIGN MIX	PAG. 105
6.1 Cosa e' il design mix	pag. 107
6.2 Design concept	pag. 108
6.3 Dal ciclo di vita di un prodotto all'innovazione costante	pag. 112
6.4 Dal bisogno al desiderio	pag. 113
CAP 7 DALLA DEFINIZIONE DEI BISOGNI DEL CONSUMATORE ALLE CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO	PAG. 119
7.1 Analisi dei bisogni	pag. 121
7.2 Tecniche di indagine dei bisogni del consumatore	pag. 125
7.2.1 Analisi dei segmenti di mercato	pag. 125
7.2.2 Mappe percettive	pag. 128
7.2.3 Mappe del valore	pag. 130
7.3 Caratteristiche di un prodotto	pag. 131
7.4 Il sistema-prodotto	pag. 132
7.5 Il valore come obiettivo di progetto	pag. 133
7.6 Progettare il valore dell'impresa	pag. 136
7.7 Evoluzione dalla gestione del prodotto alla gestione della marca	pag. 137
CAP 8 IL VALORE DEL BRAND	PAG. 141
8.1 Cos'e' un brand	pag. 143
8.2 Distinzione tra marchio e brand	pag. 143
8.3 Ruoli e funzioni del brand	pag. 144
8.4 Fasi di sviluppo del brand	pag. 148
8.5 Brand identity (identità della marca)	pag. 149
8.6 Il brand name	pag. 151

8.7 Il logo	pag.	154
8.8 Il simbolo	pag.	155
8.9 Il packaging	pag.	156
8.10 Il pay-off	pag.	157
8.11 Percezione e vissuto del brand	pag.	158
8.11.1 La brand image	pag.	158
8.12 Dalla brand image alla brand reputation	pag.	160
8.13 La corporate e il brand	pag.	162
8.14 Misurare il valore del brand	pag.	163
8.15 Come individuare una forte percezione di marca	pag.	165
8.15.1 Il target	pag.	167
8.15.2 I megatrend	pag.	168
8.15.3 La potenzialità dell'impresa	pag.	168
8.16 Come costruire la percezione di marca con il product design	pag.	168
8.16.1 La funzione del design	pag.	169
8.17 La marca e il tempo	pag.	172
CAP 9 CASI STUDIO	PAG.	173
9.1 Cassina e Poltrona Frau group: esempio di azienda globalizzata	pag.	175
9.2 Catellani&Smith: esempio di azienda basata sulla produzione artigianale	pag.	189
CAP 10 PROGETTO DI UNA NUOVA ENTITA' PRODUTTIVA: IDENTITY	PAG.	203
10.1 Il progetto	pag.	205
10.2 Task force	pag.	205
10.3 Il brand name	pag.	205
10.4 Brand Identity	pag.	207
10.5 Il marchio	pag.	208
10.6 L'immagine coordinata	pag.	208
10.7 La brochure	pag.	210
10.8 Il catalogo	pag.	211
10.9 La home page del sito internet	pag.	212
10.10 Il target	pag.	214

10.11	La collocazione geografica dell'azienda	pag.	216
10.12	Lo scenario attuale del settore del mobile in Italia	pag.	217
10.12.1	Struttura produttiva del settore legno-mobile/arredamento	pag.	218
10.12.2	Origine ed evoluzione dei distretti	pag.	220
10.12.3	Innovazioni, punti di debolezza e tendenze evolutive del settore	pag.	223
10.12.4	Ambiti territoriali dei distretti italiani del settore del mobile	pag.	228
10.12.5	Il distretto del mobile della Brianza	pag.	231
10.13	I prodotti d'arredo	pag.	239
10.14	La collezione "Fell collection"	pag.	239
10.15	Riferimenti progettuali	pag.	240
10.16	Schede dei materiali dei prodotti	pag.	247

BIBLIOGRAFIA	PAG.	255
---------------------	-------------	------------

ABSTRACT

La presente tesi di laurea si propone di descrivere un'ipotesi di azienda che produce complementi d'arredo di design. L'idea di costruire questa azienda nasce dall'esigenza di dare un contesto teorico e produttivo realistico al desiderio di sviluppare una collezione di oggetti scaturiti da una precedente esperienza di progettazione di un appendiabiti in acciaio.

La collezione, comprende diversi complementi d'arredo, tutti nati dallo stesso gesto di libertà creativa: un'unica linea che si muove libera nello spazio, e di volta in volta piegandosi perpendicolarmente nelle tre direzioni spaziali disegna forme nuove, di forte contenuto artistico.

Questo lavoro di tesi si è sviluppato contemporaneamente in due direzioni parallele: da un lato lo studio della parte teorica, con l'approfondimento delle tematiche legate alle varie e complesse componenti di un'azienda di design moderna, utile a comprendere in modo più consapevole quali dovessero essere le caratteristiche fondamentali della nostra azienda, dando particolare rilevanza allo sviluppo del brand; dall'altro la parte progettuale degli oggetti, alla quale è seguita la realizzazione dei prototipi esposti.

CAP 1

CENNI SULL'IMPRESA CONTEMPORANEA

1.1 CONCETTO DI IMPRESA

Un'impresa può essere definita come un'attività economica organizzata ai fini di produrre e commercializzare beni o servizi (Finizio, 2002, pag. 49). Essa è un'entità economica che si posiziona sul mercato, che ne costituisce parte, ma che contemporaneamente ne è condizionata, un sistema che interagisce con altri sistemi. (Finizio, 2002, pag. 36).

L'impresa tradizionale si fonda su un concetto di gerarchia verticale e unitaria, in cui tutte le funzioni sono gestite all'interno di essa. In tempi più recenti si è diffuso il concetto di impresa a rete in cui le funzioni vengono ancora gestite all'interno dell'impresa, in quanto centro organizzativo, ma si svolgono all'esterno di essa.

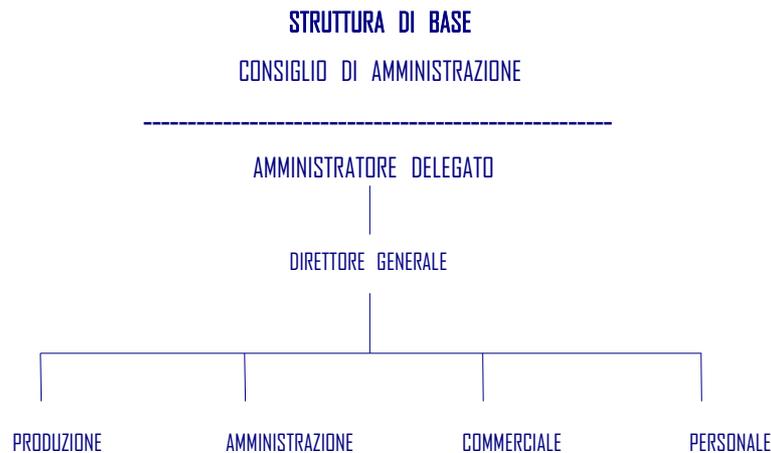
L'impresa deve sviluppare la capacità di comprendere l'ambiente esterno, i trend e i cambiamenti socio-culturali che si verificano nel mercato, con attenzione particolare ai tempi con cui questi cambiamenti avvengono, in modo da poter calibrare una pianificazione corretta, sia sul breve che sul lungo periodo. Un'opportuna scelta dei tempi di lancio di un prodotto determina il successo economico di un progetto-prodotto.

I prodotti di un'azienda possono fare riferimento a uno o più di questi mercati: il mercato locale (nazionale); il mercato regionale (di una vasta regione geo-economica); il mercato mondiale. Il successo del prodotto è determinato anche da un'opportuna scelta del mercato di riferimento, che l'impresa inserisce nel brief che viene consegnato al progettista.

1.2 STRUTTURA D'IMPRESA

La struttura organizzativa, ossia l'architettura dell'impresa, si evolve con il cambiare dell'impresa che si aggiorna costantemente. Il cambiamento avviene attraverso una vera rivoluzione aziendale che favorisce il cambio di generazione.

“L'impresa che non si aggiorna appassirà lentamente fino alla sua morte naturale. Si estingue per inerzia”. (Gino Finizio, 1991)



1.3 CULTURA D'IMPRESA

La cultura dell'impresa può essere definita come la manifestazione concreta della sua identità.

L'identità è costituita da un insieme di rappresentazioni, simboli, valori e credenze condivise da tutto il gruppo di individui che costituisce l'organizzazione. Questo fa sì che i diversi componenti del team di lavoro si riconoscano in una istituzione collettiva che condivide pratiche di gestione, norme comportamentali e fattori simbolici (Brun e Rasquinet 1996). Il legame tra il design e i processi identificativi si concentra quindi non solo sul logo e sull'organizzazione degli ambienti di lavoro, ma anche sul clima relazionale (psicologico ed emotivo) che si instaura all'interno dell'organizzazione stessa.

I **simboli**, sia grafici che architettonici, possono diventare utili strumenti di gestione, capaci di rafforzare le ideologie ed il sistema di valori dell'azienda. Essi si manifestano in diversi modi all'interno dell'organizzazione: attraverso le tradizioni aziendali, attraverso il logo aziendale, e attraverso gli avvenimenti quotidiani. Ciascuno di questi è un simbolo, nel senso che è impregnato di significati che fanno parte della cultura e delle tradizioni dell'uomo.

I simboli possono essere:

- verbali: storie, nomi, leggende, pettegolezzi, etc.;
- azioni simboliche: inizio della giornata lavorativa, pause, cene di lavoro, etc.;
- simboli materiali: prodotti dell'impresa, loghi, badge, etc.

I simboli sono oggetti fisici che prendono forma in un contesto organizzato e che catalizzano su di sé un insieme di significati che sarebbero molto diversi se gli stessi segni fossero collocati in un contesto diverso (Ornstein, 1986).

La caratteristica più importante di questi simboli è la capacità di creare consenso tra i membri dell'organizzazione.

I simboli di un'organizzazione sono facilmente identificabili, e ciò conferma che sono dei potentissimi convogliatori di significato e di senso. L'ambiente di lavoro pertanto è definito non solo dall'architettura degli spazi, ma anche dagli stimoli fisici e dai simboli. La configurazione degli spazi influenza la qualità delle relazioni: più gli individui sono lontani, più le relazioni diventano impersonali.

Il nocciolo della questione dell'identità risiede nella costruzione di una strategia d'immagine che attinga dal dominio della comunicazione simbolica. La simbologia si esprime attraverso gli elementi visivi: loghi, forme, colori, e attraverso l'identità visiva dell'organizzazione (segnaletica e architettura degli ambienti di lavoro).

L'identità istituzionale è l'insieme degli elementi visivi che definiscono e caratterizzano il profilo aziendale, e che consentono ai membri dell'azienda di identificarsi e a chi sta all'esterno di riconoscerla e distinguerla dalle altre. L'identità istituzionale riguarda pertanto le esigenze di immagine, sia interne che esterne all'azienda (Borja De Mozota, 2002, pag. 158).

La difficoltà di conoscere e governare la propria immagine, ha portato le imprese a interrogarsi sul proprio ruolo, non solo in termini di affermazione sul mercato e di politica di comunicazione, ma anche in relazione agli obiettivi strategici e alle azioni svolte per conseguirli (Finizio, 2002, pag. 48).

Per questo le imprese sono passate dalla difficoltà di gestione dell'immagine alla definizione di un'identità aziendale più profonda, che si traduce in tutto il ciclo di vita del prodotto: dalla progettazione alla produzione, dalla vendita alla comunicazione. La costruzione della propria forza sull'identità ha permesso alle aziende migliori di passare da posizioni di difesa a posizioni distintive rispetto alla concorrenza. Sono aziende che si propongono sul mercato piuttosto che subirlo con l'obiettivo di diventare aziende leader grazie alla loro tipicità. La competizione viene affrontata attraverso la **creazione di un proprio mercato**, e non più attraverso la conquista di posizioni rispetto ai concorrenti.

La realizzazione dell'identità aziendale presuppone la specifica definizione di obiettivi strategici e la formulazione esplicita dei valori ai quali l'azienda si ispira. Soltanto attraverso queste condizioni si può facilitare il dialogo tra l'azienda e l'ambiente circostante.

La scelta della strategia da perseguire comprende anche la scelta di un'adeguata modalità grafica che la identifichi (Olins 1989, 1974), ad esempio:

- un'**identità monolitica** nel caso in cui l'azienda adotti solo un nome ed uno stile visivo unico per qualunque occasione;
- un'**identità di gruppo** nel caso in cui essa miri a federare una costellazione di imprese e a presentarsi come gruppo;
- un'**identità di marchio** nel caso in cui l'impresa si presenti con i suoi singoli marchi.

La costruzione dell'immagine si serve del design poiché in grado di creare forme che rispecchiano la personalità di un'organizzazione. Il **graphic design**, in particolare, si occupa dell'identità, della personalità, di ciò che l'azienda è, di ciò che vuole essere o che crede di essere. La grafica aiuta a costruire un'immagine positiva di sé.

L'identità di un'azienda si esprime in due forme:

- **Identità grafica**. La grafica di un marchio o di un'impresa è una forma visiva che

scaturisce da uno o più dei seguenti elementi: il logo, la scelta dei caratteri di stampa, il colore dominante, la sigla o le iniziali del gruppo, un simbolo o un disegno. È necessario trovare un equilibrio tra originalità e riconoscibilità, con l'obiettivo di trasmettere attraverso il logo l'appartenenza a certi valori e contenuti. L'obiettivo principale della grafica resta la capacità di comunicare gli obiettivi di un'azienda ai suoi clienti tipo.

- **Identità d'ambiente.** L'identità di un'azienda si esprime anche attraverso l'architettura degli spazi e degli edifici. Per edifici si intendono quindi sia gli spazi di lavoro (uffici, sede, stabilimenti) sia gli spazi commerciali (stand espositivi, negozi, agenzie). L'architettura diventa una parte permanente dell'organizzazione aziendale, e garantisce un ritorno di immagine e un aumento della redditività. L'architettura può contribuire a veicolare una certa immagine d'azienda, quindi assume un ruolo fondamentale in termini di comunicazione sia all'interno dell'azienda che verso l'esterno.

L'architettura è ritenuta strategica anche a livello di gestione delle risorse umane, poiché si ritiene che un posto di lavoro attraente possa risultare funzionale per la stimolazione della creatività del personale. Essa diventa così manifestazione spaziale della cultura d'impresa e del sistema di valori gestionali. L'obiettivo è quello di creare un edificio architettonico che rappresenti ciò che vi sta all'interno, ossia i processi produttivi dell'azienda.

La configurazione degli spazi di lavoro viene progettata per essere efficace rispetto allo stile di management dell'azienda ed assume una notevole importanza poiché influenza le interazioni, le relazioni ed i comportamenti tra i lavoratori. Essa in realtà dipende molto dal tipo di attività che si svolge: in imprese in cui i processi di lavoro necessita di continue interazioni, o di ampi spazi e soffitti alti, si preferirà la soluzione open-space, mentre laddove i processi di lavoro richiedono sicurezza e comfort del singolo lavoratore, si preferirà una conformazione spaziale che mantiene gli spazi aperti a livello visivo, ma isolati acusticamente per evitare di

disturbare il livello di attenzione.

Quindi, riassumendo, lo studio della conformazione degli spazi di lavoro deve tenere conto di esigenze contrapposte: quelle legate all'immagine esterna, quelle legate all'organizzazione interna, e quelle gestionali.

La configurazione degli spazi espositivi o commerciali invece ha come obiettivo il richiamo del cliente: i materiali, la disposizione degli arredi, lo stile, l'illuminazione, i colori, etc., sono tutti elementi che rientrano nelle strategie di marketing, poiché devono essere studiati per attirare la clientela.

Per costruire l'identità di uno spazio espositivo o commerciale l'impresa deve lavorare sulla coerenza tra gli spazi e gli obiettivi di marketing, sulla coerenza tra il sistema grafico (ad esempio le insegne) e l'architettura d'interni e sulla coerenza tra il contenitore (l'edificio) ed il contenuto (l'esposizione e i prodotti).

In sintesi i fattori che permettono di riconoscere l'identità di un'azienda sono:

- la strategia;
- la struttura organizzativa (inclusi gli spazi di lavoro);
- le produzioni simboliche (cultura d'impresa, simboli, storie, etc.);
- l'immaginario organizzativo (l'idea che un individuo ha dell'impresa).

La strategia e la struttura organizzativa creano le basi per la costruzione dell'identità aziendale, mentre l'immaginario legato all'organizzazione, i simboli e i giochi strategici si creano con il tempo.

La costruzione dell'identità aziendale richiede un lungo periodo temporale.

LA MISSION DELL'IMPRESA

La finalità economica dell'impresa è sicuramente il motore principale dell'impresa, ma non basta per descriverne la complessità. La vita dell'impresa si basa innanzitutto su un'idea base che costituisce la **mission**, cioè l'essere dell'impresa. La mission pertanto accompagna l'intera vita dell'impresa, si evolve con essa, ne influen-

za il percorso e a sua volta ne è influenzata essa stessa.

La mission può nascere da un'idea iniziale, da un'intuizione di prodotto, da un'intuizione di mercato o da una iniziativa imprenditoriale. Essa è fondamentale poiché rende consapevoli dei limiti, dei punti di forza, e degli obiettivi che l'azienda deve perseguire.

La mission contiene: (Finizio, 2002, pag. 49)

- la storia: gli eventi documentati che hanno determinato i successi e gli insuccessi dell'azienda;
- le risorse umane: la composizione del personale dell'azienda;
- gli aspetti ambientali: gli elementi esterni che influenzano l'andamento dell'impresa (minacce e opportunità);
- il know-how: la disponibilità di risorse umane, finanziarie e tecnologiche;
- la specificità: le caratteristiche che hanno permesso all'organizzazione di distinguersi nel mercato.

LA STRATEGIA D'IMPRESA

Al fine di perseguire gli obiettivi posti dalla mission, l'impresa definisce nel breve e nel medio termine delle strategie che vengono elaborate e rese operative dal marketing.

Gli elementi che influenzano la definizione di una strategia sono:

- la tipologia dell'impresa ("product oriented" o "marketing oriented");
- l'ambiente (in evoluzione o statico);
- la capacità organizzativa dell'impresa (innovativa o burocratica);
- la redditività (reinvestimento dei profitti in ricerca o mantenimento dei costi fissi).

Le decisioni devono tenere conto del contesto competitivo in cui l'azienda opera, i vincoli e le opportunità aziendali e l'analisi della concorrenza. Una strategia di successo di basa sul soddisfacimento dei bisogni dei consumatori e sull'analisi del

comportamento d'acquisto.

Il metodo utilizzato per valutare l'efficacia della strategia adottata e per l'aggiornamento del piano operativo è l'analisi dei feedback, ovvero la risposta del mercato. Esistono però dei fattori che l'azienda non può tenere sotto controllo, come la disponibilità di materie prime, la forza lavoro, l'ambiente economico, la tecnologia, la legislazione e la concorrenza. Su altri, invece, essa può e deve esercitare la propria influenza come il know-how, il bagaglio tecnologico disponibile e il consumatore.

Per quanto riguarda il rapporto con l'ambiente, l'impresa deve valutare fattori come la demografia, l'aumento dell'età media di vita, i cambiamenti sociali, i fattori economici, la tecnologia, ovvero gli scenari geografici e culturali in cui si intende operare.

LO SVILUPPO DELLE STRATEGIE COMPETITIVE NEL TEMPO

Lo sviluppo storico dei mercati ha portato a diverse tipologie di relazione tra impresa e mercato.

In Europa a partire dalla fine degli anni Cinquanta si assiste al passaggio dall'impresa **product oriented** a quella **marketing oriented**. Si passa da un'impresa che vende ciò che produce ad un'impresa che produce ciò che può vendere. Tale passaggio è fortemente legato al mutamento dello scenario degli anni Sessanta, quando l'acquisto passa dai beni primari a beni non considerabili di prima necessità.

In seguito si assiste ad un rallentamento del ritmo di crescita del mercato e l'atteggiamento dei consumatori cambia, diventa sempre più selettivo e opera una scelta nel rispetto del miglior rapporto qualità/prezzo.

Gli **orientamenti delle imprese**, come sostiene Finizio, sono principalmente tre (Finizio, 2002, pag. 70):

- **orientamento alla produzione (1870-1930):** è un mercato in cui si privilegia l'aumento della produttività e l'efficienza distributiva. Tali imprese prestano molta attenzione ai costi, poiché il consumatore acquista prodotti che siano facilmente reperibili e poco costosi. Questo orientamento funziona quando la domanda supera di gran lunga l'offerta. Tale modello di organizzazione, si è sviluppato nel periodo della produzione di massa, e funziona quando si verifica una progressiva riduzione dei costi unitari all'aumentare del volume di produzione;

- **orientamento alla vendita (1930-1960):** l'azienda vende prodotti non desiderati dal consumatore, i quali si dimostrano resistenti all'acquisto. Per far sì che questo orientamento funzioni i clienti devono apprezzare il prodotto ed essere soddisfatti a seguito dell'acquisto, in modo che questo si ripeta. Si utilizzano in modo intensivo la pubblicità e i mezzi di comunicazione di massa per assicurare sbocchi di mercato a ingenti volumi di beni standardizzati;

- **orientamento al mercato (1960-1990):** in questo caso l'impresa si fonda sul concetto di marketing: un orientamento volto a produrre il soddisfacimento del cliente ed il suo benessere nel lungo periodo. L'impresa vende prodotti di design e re-design calibrati sui segmenti di riferimento e li pubblicizza attraverso i media, le promozioni e le pubbliche relazioni.

Kotler, ritenuto il fondatore del marketing moderno, spiega come l'impresa in questo periodo passa dalla tradizionale azione di convincimento finalizzata a vendere tutto ciò che produce, all'azione di pianificazione strategica necessaria a produrre ciò che il mercato richiede. L'impresa orientata alla vendita realizza un prodotto e poi ricerca le modalità vincenti per influenzare domanda di mercato e adattarla all'offerta, mentre l'impresa orientata al mercato cerca di comprendere i bisogni dei clienti potenziali e di sviluppare prodotti capaci di soddisfarli garantendo all'impresa stessa un profitto. Il consumatore non è più semplicemente il destinatario finale del prodotto, ma è il punto di partenza e insieme il destinatario di un circuito attraverso il quale si realizza il processo di marketing.

L'orientamento delle imprese cambia in relazione all'ambiente in cui opera, ma ciò che resta costante nel tempo è l'obiettivo: il soddisfacimento del profitto dell'impresa.

LOGICHE PRODUTTIVE E AZIENDALI

Il contesto aziendale, la cultura produttiva e progettuale dell'azienda e le risorse che l'azienda possiede, costituiscono pertanto i primi vincoli che circoscrivono il campo d'azione della progettazione.

Il mondo delle imprese non costituisce una realtà unica poiché le industrie possiedono caratteristiche, valori e comportamenti che sono specifici a seconda del settore in cui operano. Il progetto, conseguentemente, a seconda delle differenti realtà industriali e produttive, cambia metodi, strumenti e linguaggi.

Le aziende possono perseguire logiche produttive e aziendali di specializzazione o di diversificazione, le quali influenzano direttamente le attività di progetto.

- **La specializzazione:** Essere specializzati significa possedere un nucleo di conoscenze, di competenze, di capacità tecnologico-costruttive attorno a cui si è andato costruendo nel tempo il saper fare specifico dell'azienda e, insieme ad esso, la sua identità sul mercato. In genere l'inizio di ogni attività produttiva è caratterizzato dalle logiche della specializzazione, che può essere costruita o sull'uso di particolari materiali e logiche produttive specifiche (per Kartell la plastica), oppure attorno ad una tipologia di prodotto. L'azienda che ha costruito la propria identità legandola ad una materia o ad una tecnologia, difficilmente rischia di uscire dalla propria tradizione costruttiva apportando cambiamenti radicali, poiché per essa significa aver investito in impianti, in contatti con i fornitori, in conoscenze di settore e di materiali, che costituiscono il cuore del saper fare impresa. Inoltre attorno a questa specializzazione materico-costruttiva l'azienda costruisce anche la propria immagine, ovvero l'identità di marca, che potrebbe venir snaturata se si attuano cambiamenti radicali. Entro le possibilità innovative consentite dal mate-

riale l'azienda potrebbe essere disposta ad innovare spaziando tra più tipologie di prodotto piuttosto che introdurre e utilizzare materiali differenti applicati ad una medesima tipologia. In queste aziende non è solo il prodotto ciò che fa riconoscere l'azienda nel mercato, ma è il suo legame con il nucleo di competenze sviluppate attorno ad un materiale e alle relative tecnologie di trattamento e di lavorazione.

Diverso è invece per le aziende la cui riconoscibilità sul mercato ruota attorno alla tipologia di prodotto. In questo caso la specializzazione dell'azienda è ancora legata al prodotto ma spazia in termini di ricerca e di tecnologie dei materiali su tutto ciò che di innovativo si riesce a introdurre alla specifica tipologia di prodotto che caratterizza la sua produzione, sul fronte della funzionalità, del livello prestazionale, della matericità, etc.

La specializzazione si esprime quindi in due modi: da un lato con lo sviluppo di diverse tipologie di prodotto legate ad un unico materiale, dall'altro tenendo costante la tipologia del prodotto e sviluppando per essa tutte le possibili innovazioni che il sistema tecnologico può offrire.

- **La differenziazione:** La logica della diversificazione invece significa per un'azienda entrare nel mercato contemporaneamente con prodotti diversi. La capacità di diversificare è una delle caratteristiche che garantiscono forza competitiva all'azienda. Come sostiene Alfred Chandler per la maggior parte delle imprese il primo passo verso la diversificazione consiste nello sviluppo di una linea completa di prodotti che sfrutta i mezzi e le capacità di cui esse dispongono in tutte e tre le attività principali: marketing, produzione, Ricerca & Sviluppo.

CORE COMPETENCE

Le competenze e le risorse che l'azienda possiede sono definiti **core competence**. Con risorse si intendono i mezzi produttivi, le conoscenze, le capacità, le relazioni costruite nel tempo con i fornitori la conoscenza del mercato di riferimento e del

le sue dinamiche. Alcune di queste risorse sono centrali, mentre altre possono essere recuperate temporaneamente per lo sviluppo di un progetto, ma non identificano il saper fare di quell'azienda. Le risorse centrali invece sono quelle che costituiscono il valore distintivo dell'azienda, la sua forza sul mercato. Uno dei primi obiettivi che ci si pone nell'attività di progetto consiste proprio nell'identificare quali sono i punti di forza dell'azienda: gli elementi e le risorse che la identificano sul mercato e consentono di identificarla.

1.4 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO DELL'IMPRESA

La parola "scenario", così come "scena", "sceneggiatura", e "scenografia", trae origine nel teatro. La scena è il luogo della rappresentazione di un racconto dove sono presenti tutti gli elementi utili allo sviluppo della narrazione: gli attori, lo spazio, gli abiti di scena, le luci, le quinte, l'acustica. La scena condiziona ciò che in quel momento viene rappresentato. La qualità degli elementi coinvolti in tale rappresentazione (una buona acustica, un buon attore, dei bei costumi) sicuramente determinerà la buona riuscita finale, ma non è sufficiente, occorre conoscere anche dove la scena si ambienta (il contesto storico), cosa si deve rappresentare, cosa offre in alternativa la concorrenza, cosa chiede il pubblico, se ciò che rappresentiamo è attuale e quale evoluzione questa rappresentazione potrà avere in futuro. (Finizio, 2002, pag. 16).

Analogamente lo scenario di riferimento per le imprese contemporanee altro non è che una fotografia di ciò che è, e di ciò che si prevede potrà essere, "l'intorno" dell'impresa, ovvero l'ambiente, il mercato, i consumatori, etc.

Lo scenario non è unico per tutti e dipende da molteplici variabili, per tale motivo si possono delineare delle ipotesi di sviluppo all'interno delle quali l'impresa si orienta e opera le proprie scelte strategiche.

La lettura degli scenari può contribuire a guidare l'intero processo progettuale (creatività, produzione, marketing, prodotto, distribuzione, comunicazione) offrendo una serie di trend attendibili rispetto al prodotto ipotizzato (Finizio, 2002, pag. 30).



Teatro di Segesta

1.5 I NUOVI SCENARI

La capacità di prevedere il futuro è molto importante per le decisioni strategiche delle imprese. Attualmente prevedere gli scenari futuri è diventato molto difficile, poiché la società sta attraversando un periodo di crisi dei valori, mancano i riferimenti e la società si orienta verso il recupero della storia (tradizioni, artigianato) e di varie forme di spiritualità. La società contemporanea è alla ricerca di nuovi valori e modelli di riferimento stabili.

Comprendere gli scenari attuali è molto importante, poiché la progettazione e gestione del progetto non può avvenire semplicemente all'interno dell'azienda ed essere solo frutto di una strategia di marketing o di un designer. Il prodotto finale si realizza grazie a tutte le competenze aziendali, e dovrà rispondere ai desideri inconsci del consumatore che sono quelli degli scenari a cui l'azienda guarda come riferimento.

L'impresa innanzitutto deve scegliere uno scenario di riferimento prima di progettare un nuovo prodotto. È importante tenere presente che i clienti cambiano nel tempo, modificando gusti ed esigenze. Allo stesso modo anche le tecnologie si evolvono con rapidità, si inseriscono nel mercato e perdono in poco tempo la competitività, essendo superate da nuove tecnologie. Tenendo conto di questi fattori l'addetto agli scenari di imprese di piccole e medie dimensioni dovrà conoscere gli specialisti di ogni settore per la definizione di uno scenario complessivo; ad esempio specialisti in nuove tecnologie, specialisti che analizzano come cambiano le esigenze funzionali dei consumatori e specialisti che analizzano come cambiano i bisogni e i desideri dei consumatori.

CAP 2

IL RUOLO DEL MARKETING

“Il marketing è un processo creativo per individuare i sogni e i bisogni dei consumatori, è un'attività per favorire gli scambi reali, è un incontro tra individui con mentalità simile, a prescindere dal ruolo di produttori o di consumatori. Quando il prodotto è visibile, riconoscibile, noto, disegnato correttamente e risponde realmente alle necessità delle persone, favorisce l'autorealizzazione dei singoli e delle comunità che diventano clienti abituali dell'azienda”.

(Gino Finizio, 1999)

2.1 INTRODUZIONE AL MARKETING



bene primario



bene industriale



bene di servizio

Il **marketing industriale** (*Marketing Business to Business*) è una disciplina che ha per oggetto gli scambi di beni e servizi che intervengono tra organizzazioni. Gli acquirenti, pertanto, possono essere imprese, società no-profit, enti pubblici che utilizzano i beni e servizi acquistati per produrre altri beni e servizi da trasferire a terzi.

Nel **marketing dei beni di consumo** (*Marketing Business to Consumer*), invece, l'acquirente è il consumatore finale e il beneficio percepito dal cliente deriva direttamente dal consumo o dall'utilizzo del bene.

Un **bene** in economia è definito come "un mezzo per la soddisfazione dei bisogni".

I beni sono alla base del marketing e si suddividono in:

- **primari**: quelli essenziali per la vita dell'uomo, come il cibo, i vestiti, l'abitazione;
- **industriali**: sono quei beni che si utilizzano per ottenere altri beni. Questi si suddividono a loro volta in **strumentali** (impianti e attrezzature) e **di consumo** (le materie prime) i semilavorati **di fornitura**, come gli imballaggi, e i beni **di servizio**, come i magazzini e la manutenzione;
- **beni di consumo**: servono al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo. Si dividono a loro volta in beni **di largo consumo** (alimentari, prodotti per la casa, vestiti) e beni **di consumo durevole** (elettrodomestici, arredamento, automobile);
- **beni di servizio**: servono a facilitare il soddisfacimento dei bisogni dell'uomo. Essi comprendono il credito, l'assicurazione, i trasporti, la distribuzione dell'acqua, la luce, il gas, la posta, etc. Il **marketing dei servizi** serve all'organizzazione e allo sviluppo del personale, studia il comportamento umano e indirizza la progettazione dei servizi in modo da renderli più efficaci al soddisfacimento dei bisogni del-

l'uomo. Il design degli strumenti che consentono di svolgere un servizio deve tenere conto pertanto di tutti gli aspetti organizzativi; ad esempio, la progettazione di un mezzo di trasporto pubblico dovrà tenere conto anche dei tragitti che esso deve percorrere.

EVOLUZIONE DEL MARKETING

La nascita del concetto di marketing è legata alla nozione di concorrenza, ne è una conseguenza dovuta all'affacciarsi sul mercato di nuovi concorrenti. Diviene dunque necessario formulare una strategia che realizzi e conservi il vantaggio competitivo rispetto ai nuovi concorrenti. Ci sono voluti molti anni per arrivare all'affermazione del marketing come disciplina a causa dell'imprevedibilità e della turbolenza dei mercati che hanno reso difficile la definizione di proprie regole certe e di precisi campi d'azione. Questa disciplina si avvale sempre più delle competenze e degli strumenti di altri settori, come la creatività e il design, intesi come capacità di risolvere i problemi.

Il marketing si è emancipato negli ultimi anni come disciplina distinta rispetto agli altri settori come le vendite, la pubblicità, le indagini di mercato, affermandosi come strumento strategico.

Le regole basilari del marketing devono essere conosciute dal **design manager**, il quale ha il compito di unirli ai metodi del progetto. Questo dialogo tra progetto e marketing può avvenire solo grazie ad una figura professionale capace di comprendere allo stesso tempo le esigenze di profitto e una visione innovativa del prodotto.

L'**integrazione tra marketing e progetto** può avvenire attraverso pratiche operative che danno importanza ai seguenti aspetti:

- la **gestione delle scelte progettuali** valutate rispetto ai costi complessivi del prodotto che sono dati dalla somma dei costi della materia prima e del



procedimento costruttivo. Questa valutazione si esegue insieme ai designer in modo che le innovazioni si rapportino alla questione economica;

- la **comprensione del concept di progetto** durante la definizione esecutiva del prodotto. L'idea del progetto spesso si traduce in un vantaggio competitivo per l'azienda;
- la **valutazione di ulteriori sviluppi del prodotto** per allungarne il ciclo di vita sul mercato.

IL VALORE STRATEGICO E STRUMENTALE DEL MARKETING

Il marketing ha un ruolo strategico in quanto si occupa di pianificare, nel breve e nel lungo tempo, l'introduzione di un nuovo prodotto sul mercato d'interesse.

Partendo dal presupposto che l'oggetto del marketing sono i prodotti progettati per soddisfare un bisogno espresso o inespresso del consumatore, diviene fondamentale conoscere il mercato di riferimento, per poter valutare le caratteristiche della domanda e la sua evoluzione nel tempo.

Per fare ciò deve operare uno studio dello scenario, che comprende l'analisi conoscitiva dei mercati di interesse, i trend di sviluppo dei consumi, l'individuazione degli stili di consumo del destinatario finale del prodotto: il consumatore.

L'attuale mercato si distingue in:

- **indifferenziato**: caratterizzato da un elevato numero di consumatori, una qualità media, costi contenuti, e alti rischi d'impresa;
- **segmentato**: in cui ogni segmento è diverso per contenuto ed esigenze, e l'offerta è quindi necessariamente differenziata; è caratterizzato da costi a bassa economia e ridotti rischi d'impresa;
- **concentrato**: caratterizzato da nicchie ristrette, da una qualità elevata, alta tecnologia, consumo limitato, pochi concorrenti facilmente individuabili, rischi di posizione e un alto ritorno degli investimenti iniziali.

La progressiva complessificazione della struttura dei mercati ha comportato una progressiva strutturazione e articolazione del marketing in sotto-funzioni: marketing della vendita, marketing strategico, marketing pubblicitario e di comunicazione, marketing management, etc..

Inoltre la struttura funzionale tradizionale nelle grandi imprese viene affiancata da altri modelli di organizzazione più adatti all'estensione dei mercati e alla loro segmentazione spinta per aree geografiche, per prodotti, per tipologie di mercato, per segmenti di mercato, etc.

Le **ricerche di mercato** che supportano pianificazione strategica possono fornire informazioni riguardo all'effettiva esistenza di un bisogno e quindi permettono di valutare se il concept di prodotto scelto è realmente in grado di soddisfare il bisogno.

Esse possono essere:

- **quantitative**: indicano il grado di soddisfacimento del bisogno;
- **qualitative**: indicano la presenza di bisogni insoddisfatti, e sono svolte tramite interviste sulle abitudini di consumo.

Queste ricerche hanno un margine di attendibilità piuttosto elevato se applicate per verificare tendenze di sviluppo, potenzialità dei mercati e dei segmenti, esistenza di prodotti alternativi, opportunità di differenziare il prodotto, le abitudini d'uso, la reazione al design, la potenziale propensione per l'acquisto di un nuovo prodotto.

Una volta individuati i mercati più vantaggiosi e definito il mercato di riferimento, è compito del marketing elaborare strategie mirate da adottare per perseguire gli obiettivi posti nella mission in relazione agli obiettivi economici che emergono dalle analisi di marketing.

Se l'azienda ha già una storia, è bene che prima di definire la strategia si valuti il grado di soddisfacimento dei prodotti già lanciati e il posizionamento dell'impre-

sa nel mercato in cui opera.

Per “**posizionamento**” si intende la collocazione che l'azienda intende occupare all'interno del mercato, e dipende dai vantaggi competitivi dell'azienda e dall'immagine che il consumatore ha di quell'azienda.

Il **vantaggio competitivo** si realizza nel lungo periodo attraverso l'adozione di una strategia che consenta all'impresa di orientare lo sviluppo dei prodotti e dei processi. In realtà, anche all'interno dello stesso mercato, non esiste un'unica corretta strategia. La strategia infatti, è condizionata dalle capacità, dalle risorse, dalle opportunità, dagli obiettivi dell'impresa, oltre che dalla struttura e dai fabbisogni del mercato stesso: la conoscenza di questi vincoli di progetto, è il punto di partenza del lavoro del design.

All'interno dei comportamenti competitivi delle imprese, tuttavia, si riconoscono alcuni caratteri comuni riconducibili a tipologie definite.

Secondo Michael Porter esistono due tipologie base di vantaggio competitivo che, combinate con il tipo d'azione svolta dall'impresa per raggiungerle, determinano tre strategie generiche di ottenimento del vantaggio competitivo:

- leadership di costo;
- strategia di differenziazione;
- strategia di focus (sul costo o sulla differenziazione).

Nella **leadership di costo** un'impresa si pone l'obiettivo di essere il produttore a più basso costo all'interno del proprio mercato.

Nella **strategia di differenziazione**, l'impresa cerca di risultare “unica” all'interno del proprio mercato rispetto ad alcune variabili che influenzano la percezione dei consumatori. L'impresa sceglie uno o più attributi che risultano determinanti nel definire la marca e cerca rispetto a questi di collocarsi in posizione distintiva rispetto ai concorrenti.

Nella **strategia di focus**, l'impresa cerca di ridurre l'ampiezza dell'area di competi-

zione, concentrandosi su uno specifico segmento o nicchia di mercato. In questo modo può sviluppare soluzioni (di prodotto, processo, marketing, distribuzione e comunicazione) specificatamente orientate. Nelle sue varianti della strategia l'impresa ricerca nel proprio segmento un vantaggio di costo (focus di costo), oppure un vantaggio di differenziazione e personalizzazione (focus di differenziazione). Ognuna di queste strategie è caratterizzata da specifiche capacità, caratteristiche organizzative e risorse richieste alle imprese, e presenta rischi peculiari che è necessario prevenire.

Secondo altri autori la varietà delle strategie competitive risulta più ampia. L'impresa può attuare una specifica strategia o attuarne un mix, non essendo queste, a differenza di quelle descritte da Porter, esclusive l'una dell'altra. Facendo riferimento solo al sistema-prodotto si sintetizzano alcune strategie:

- **time to market:** significa accorciare il tempo che i nuovi prodotti impiegano ad arrivare sul mercato. Si riconosce un vantaggio competitivo dovuto al fatto di arrivare primi sul mercato. Questa strategia si applica in settori che presentano cambiamenti rapidi delle mode e delle tipologie di soluzioni accolte dal pubblico. La tecnologie si sviluppano indipendentemente dal prodotto (es. motore e carrozzeria). Questa strategia si attua in due modi: ripensando il processo di sviluppo del prodotto o modularizzando il prodotto per semplificarne la riconfigurazione;
- **basso costo di produzione:** è noto che la riduzione del costo realizza un incremento del valore percepito del prodotto. Tale strategia si realizza nei casi in cui: i beni di consumo siano indifferenziati, i prodotti abbiano raggiunto la fase di maturità, economie sfavorevoli inducono i consumatori a ridurre la spesa;
- **basso costo di sviluppo del prodotto:** è spesso usata come corollario di tutte le altre strategie piuttosto che come orientamento strategico. Nei casi in cui la produzione del prodotto venga esternalizzata, l'ottimizzazione del processo di sviluppo del prodotto risulta il fattore fondamentale di competitività;

- **performance di prodotto, tecnologia e innovazione:** la strategia è basata sulla proposta di prodotti con performance e tecnologie effettivamente considerate dal consumatore quali elementi importanti nella scelta del prodotto;
- **qualità, affidabilità, robustezza:** l'impresa che opera questa strategia focalizza la propria attenzione sull'ottenimento di alti livelli di qualità del prodotto;
- **servizio, sensibilità alle richieste del consumatore:** questo orientamento si basa sul vantaggio competitivo che scaturisce dal fatto di proporre il prodotto come sistema complesso, in cui la variabile servizio gioca un ruolo fondamentale nella capacità di soddisfazione delle esigenze dell'utente/consumatore. Le imprese devono essere sensibili alle richieste del consumatore, che devono essere captate, interpretate e tradotte in soluzioni.

I fattori di vantaggio competitivo devono essere definiti con riferimento ai caratteri dell'impresa e dello scenario in cui essa si muove.

2.2 LE LEVE DEL MARKETING MIX

Il **Marketing mix** è quell'insieme di decisioni che l'azienda adotta dopo aver definito la propria strategia ed il posizionamento rispetto al mercato di riferimento. Esso è il punto cardine della strategia di marketing, e si fonda sul modello delle "4P" proposto da Kotler¹. Il marketing mix comprende quattro leve:



- il prodotto (*product*)
- il prezzo (*price*)
- la distribuzione (*place*)
- la comunicazione (*promotion*)

La strategia di marketing si determina sulla base di queste quattro leve, che sono condizionate dal comportamento dei consumatori e della concorrenza, dal siste-

¹ Kotler, Philip. *Marketing management*, Isedi, Milano 1976

ma distributivo e dalla normativa.

Il concetto di marketing mix sottolinea come, delle diverse possibili combinazioni di fattori, l'impresa sia chiamata a scegliere quella che si adatta meglio al mercato di riferimento e alle proprie risorse e competenze. L'obiettivo assegnato al marketing aziendale è la soddisfazione del consumatore, che si realizza attraverso un mix ottimale di queste quattro leve.

IL PRODOTTO. Si definisce prodotto tutto ciò che è in grado di soddisfare un bisogno, ovvero uno stato di privazione di una determinata soddisfazione di base. Il prodotto è la principale leva del marketing mix, ecco dunque spiegarsi il motivo per cui il design di prodotto assume fondamentale importanza in quanto strumento di attuazione delle politiche di marketing.

Il prodotto si caratterizza attraverso:

- fattori fisici: il peso, il materiale, il colore, etc.
- fattori di servizio: assistenza, affidabilità
- fattori simbolici

Alla base della progettazione di un prodotto si devono individuare innanzitutto i bisogni da soddisfare, il segmento di mercato e il luogo di distribuzione. In seguito si procede attraverso la messa a punto del prodotto e si definiscono il prezzo, la distribuzione e la comunicazione, gli altri elementi che costituiscono il marketing mix.

IL PREZZO. Viene definito sulla base di un'analisi della concorrenza nel mercato in cui si intende inserire il prodotto, della qualità intrinseca del prodotto, il grado di soddisfazione raggiunto, il costo unitario di produzione e il costo unitario di distribuzione, il margine di contribuzione richiesto, la coerenza con le altre componenti del marketing mix. Esso si relaziona quindi con la strategia scelta.

Il costo del prodotto è il punto di partenza per la definizione del prezzo, lo orienta

ma non lo determina. La politica di prezzo deve tener conto del comportamento della domanda e dei concorrenti, del livello dei costi e degli investimenti e del ciclo di vita del prodotto

LA DISTRIBUZIONE. E' insieme delle intermediazioni commerciali e fisiche che consentono di rendere disponibili prodotti e servizi al consumatore (Finizio, 2002, pag. 112).

Fondamentale è la scelta del canale di distribuzione di un prodotto, che può essere: diretto al consumatore, diretto al distributore, o tramite distribuzione. Dal punto di vista logistico le vendite possono essere dirette, indirette o miste, e la distribuzione fisica a sua volta può avvenire in un magazzino centrale o in magazzini periferici (riduzione dei tempi di consegna). Il modello distributivo varia da mercato a mercato e da paese a paese.

LA COMUNICAZIONE. E' la divulgazione attraverso immagini o parole dell'oggetto che si vuole inserire sul mercato e dell'impresa che lo produce; essa assume un ruolo fondamentale poiché permette di far conoscere l'azienda ed i propri valori (comunicazione di *corporate* e di marca) e far sì che essa si affermi sui mercati. Si utilizzano a tal proposito strumenti come: la pubblicità, gli eventi (fiere), la sponsorizzazione, il marketing diretto. La comunicazione è parte integrante per un'impresa e deve integrarsi con le altre attività dell'azienda.

L'immagine dell'azienda, ossia l'immagine che la clientela percepisce dell'azienda, viene solo parzialmente influenzata dalla comunicazione, molto di più dall'insieme delle azioni che compie l'azienda e da fattori esterni non direttamente controllabili.

La comunicazione ha lo scopo di: informare, convincere, persuadere, ricordare, rassicurare il consumatore, correggere false impressioni, rafforzare l'immagine aziendale, mandare messaggi per il target selezionato.

Compito del **direttore del marketing** è quello di integrare e garantire l'equilibrio e la perfetta coerenza tra le quattro leve descritte. Tale coerenza, come sostiene Finizio, è un fattore fondamentale per il successo dell'impresa.

Le leve del marketing mix mutano in funzione di esigenze aziendali, delle variabili di mercato e degli scenari.

DECISION MAKING

Il processo che porta alla decisione, ossia la scelta di intraprendere un'azione tra più alternative considerate (opzioni), viene definito decision making. Tale processo si verifica in due momenti:

- la **deliberazione**, nella quale il decisore prende in considerazione le varie opzioni e valuta le motivazioni pro e contro ciascuna di esse;
- la **scelta**, ossia la selezione di un'opzione, tra quelle prese in considerazione, in base all'esito della valutazione effettuata.

In un generico processo d'acquisto la decisione finale viene presa dal **decision maker**, mentre in un processo d'acquisto industriale le decisioni vengono prese attraverso la consultazione tra esperti di settori specifici, identificati come **DMU** (Decision Making Unit).

Qualsiasi decisione presa per ognuno di questi quattro fattori deve tenere conto:

- della potenziale domanda (dimensioni, abitudini, motivi e processo di decisione d'acquisto);
- dell'offerta della concorrenza (il tipo di prodotti che offre, la loro qualità, i prezzi, i vantaggi e gli svantaggi);
- delle tipologie distributive;
- del ciclo di vita del prodotto.

CAP 3

DESIGN E IMPRESA

3.1 ACCEZIONI DI DESIGN

Nel Rinascimento gli artisti si dedicavano già al disegno. Per Leonardo da Vinci il termine disegno non indicava soltanto l'arte e il mestiere stesso del disegnare, ma anche la capacità di comunicare graficamente le idee. L'ampia interpretazione di Leonardo del disegno non era molto lontana da ciò che oggi definiamo design: la capacità di concettualizzare un'idea, di esprimerla attraverso i materiali e di provarla coi fatti.

Sia sul piano didattico che operativo il design, rispetto alle altre aree di progetto come l'urbanistica, l'architettura e l'ingegneria, si è affermato solo recentemente. A differenza dell'architettura, sostenuta da un ampio apparato teorico, il design si esprime prevalentemente attraverso gli oggetti.

Nel tentativo di dare una definizione esaustiva del significato che assume oggi il termine design, è necessario ripercorrerne le varie accezioni che ha assunto in relazione alle tappe evolutive della storia.

Nella cultura corrente, soprattutto in sede didattica, ricorre il termine di "*disegno industriale*", termine che nacque con l'avvento dell'industrializzazione nel XIX secolo in riferimento alla progettazione di oggetti riproducibili in serie e possibilmente a basso costo: oggetti d'uso, mobili e complementi d'arredo, come lampade, elettrodomestici, utensili, e così via. Tale progettazione è incentrata sulla perfetta simbiosi tra forma e funzione, e qualità estetico-formali. Il "disegno industriale" nacque quindi dall'esigenza di molti architetti di elevare, soprattutto dal punto di vista estetico, gli oggetti fabbricati dall'industria in serie al livello di quelli, più pregevoli e costosi, prodotti artigianalmente. Secondo tale definizione non appartengono all'ambito del "disegno industriale" i prodotti industriali nella cui progettazione vengono studiati solamente caratteri funzionali e tecnici (ingranaggi di macchine, componenti di un motore o circuiti di un computer), ignorando gli aspetti estetici. Viceversa, non vi appartengono tutti quei prodotti in cui viene pri-

vilegiato l'aspetto estetico, di ricerca formale e volumetrica, senza tenere conto della funzionalità o di nuove soluzioni tecniche.

Negli anni del fermento economico italiano si celebrava la centralità della macchina nel processo produttivo. Infatti, negli anni del modernismo, compresi tra la sperimentazione delle Arts & Crafts in Gran Bretagna e del Bauhaus in Germania e l'attività dei grandi professionisti milanesi del dopoguerra, si afferma il prodotto industriale destinato alla produzione di serie, replicabile infinite volte, in grado di rispondere alle esigenze delle masse di popolazione.

Il movimento delle Arts & Crafts sorse in Inghilterra intorno al 1880 per iniziativa di un gruppo di artisti e intellettuali, tra i quali William Morris. Dopo un primo periodo di rifiuto della produzione industriale di serie, vista come distruzione della tradizione artigianale, essi affermarono la necessità di porre rimedio alla mediocre qualità tecnica ed estetica degli oggetti prodotti industrialmente, e si impegnarono a tale scopo.

Molto importante fu poi l'esperienza della scuola del Bauhaus. Essa fu fondata in Germania da Walter Gropius nel 1919 e venne chiusa dal regime nazista nel 1933. Questa scuola, in cui insegnarono molti tra i più grandi artisti del tempo, si pose l'obiettivo di superare la distinzione tra arte, artigianato e produzione industriale attraverso l'elaborazione di linguaggi nuovi e l'interazione tra esperienza artistica, tecnologia industriale e studio della psicologia e della fisiologia umana. Uno degli scopi principali del Bauhaus fu quello di ideare oggetti di qualità prodotti in serie, in cui avessero grande rilevanza gli aspetti di carattere estetico-artistico, la funzionalità e gli aspetti tecnologici relativi alla scelta dei materiali e ai costi dei processi produttivi. Il design industriale assunse quindi un importante ruolo sociale, in quanto mirava alla diffusione di oggetti esteticamente e funzionalmente validi ma il più possibile economici, al fine di elevare per tutti la qualità della vita.



scuola Bauhaus

Gli ideali etico-sociali e le ricerche formali, strutturali, materiche e tecnologiche elaborate al Bauhaus ebbero fondamentali e profonde conseguenze sulla storia del design: si proponeva infatti una nuova concezione dell'oggetto, la cui bellezza non coincideva più con la ricchezza decorativa del costoso pezzo artigianale, ma con una purezza geometrico-lineare strettamente legata all'efficacia funzionale e all'economicità produttiva.

A tal proposito, **Gillo Dorfles** sostiene che l'artigianato non appartenga al "disegno industriale":

“una delle prime condizioni necessarie per considerare un elemento come rientrante nel settore che ci accingiamo ad esaminare è che esso sia prodotto attraverso mezzi industriali e meccanici, ossia mediante l'intervento – non solo fortuito, occasionale o parziale – ma esclusivo della macchina. Da questa prima definizione derivano immediatamente altri corollari, come quello della ripetitività, dell'iterazione, del prodotto; requisito che non era mai stato previsto prima dell'avvento della macchina. E, finalmente (...), dobbiamo considerare quella della maggiore o minore – ma comunque sempre presente – esteticità del prodotto che dovremmo ipotizzare come momento essenziale – almeno intenzionalmente – in ogni prodotto”.

Nei decenni successivi il corso intrapreso dal design smentisce drasticamente le enunciazioni di Dorfles.

Renato De Fusco dichiara la genericità della definizione classica ed introduce il concetto di "riduzione" del campo del design, volta a ridimensionare la concezione del design che non va più inteso come un progetto globale e utopistico, ma più realisticamente come qualcosa che contribuisce nei suoi limiti a migliorare gli ambienti e con essi la qualità della vita. Nello scritto "*Storia del design*", infatti, egli non si sofferma sulla definizione del design, cioè non su cosa esso è, ma su come esso si manifesta nei suoi quattro momenti di vita: il "progetto", la "produzione", la

"vendita" ed il "consumo". Queste quattro componenti sono indissolubilmente legate e in assenza di una sola di queste non si dà luogo al design.

Agli inizi degli anni Novanta il macro-scenario del design contemporaneo, contrariamente alla visione, è incompatibile con la fissità delle definizioni dei critici degli anni Sessanta, e si identificano piuttosto con le analisi che **Ezio Manzini e Andrea Branzi** compiono. Branzi, in particolare, sostiene che tutte le forme di produzione, per tempi lunghi o brevi, hanno acquistato pari dignità.

È proprio all'inizio degli anni Novanta che il vocabolo "design" si rivela ormai lontanissimo dall'accezione di "disegno industriale"; anzi, si crede che il secondo rappresenti solo una parte del primo o che addirittura esprima una valenza puramente tecnico-strumentale.

Cambiamenti decisivi a livello politico e sociale, quali ad esempio la frammentazione del contesto merceologico, tecnico-produttivo e dei consumi, la nascita e il consolidamento di alcuni settori (moda, multimedialità), la coesistenza tra innovazione e conservazione non consentono più di ricondurre il concetto di design lungo le linee dominanti che avrebbero dovuto esprimere ordine e unità.

Il primo aspetto a entrare in crisi è l'idea della produzione di serie e della standardizzazione. Il significato commerciale e sociale di un prodotto non dipende più dalla tiratura (larga serie, serie limitata o pezzo unico) o dai numeri di copie attraverso cui egli viene utilizzato o diffuso.

La nuova generazione dei designer rinnova il valore del "fatto a mano". Il design, oggi, non è più "solo" industria ma è "anche" industria. Il valore di quest'ultima è stato sfatato negli anni Ottanta, prima con le ricerche di **Mellini, La Pietra e Branzi**, poi con l'affermazione del Post-modern: ai dettami del Razionalismo si va a riaffermare il rapporto con la tradizione (specie se locale). Solo sul finire degli anni Novanta questo atteggiamento diventa la linea di condotta della nuova generazione del design, quando il concetto del "fatto a mano" si affianca a quello di produzione industriale. In questa prospettiva, il designer può assumere simultanea-

mente due ruoli: quello inventivo e quello esecutivo. Diventa, cioè, artigiano di se stesso. In concomitanza con la riscoperta della realizzazione manuale, nasce il fenomeno dell'auto-produzione. Questa non vuole ricalcare i risultati della macchine (come si può ben vedere nel caso della lavorazione della materie plastiche), ma rivendica il valore della manualità (aiutata dal supporto tecnologico a seconda delle esigenze) come portatrice di linguaggi alternativi a quelli della grande industria.

Cambia il rapporto tra design e materia. Se, ad esempio, la lavorazione a stampo di polimeri e metalli è programmabile con precisione scientifica, i nuovi designer si confrontano direttamente con la materia. Specialmente nell'arredo domestico non c'è più un confine netto tra prototipo, artefatto scultoreo e prodotto.

Se la storiografia del design parte limitando il numero dei prodotti-chiave a poche categorie merceologiche (principalmente il settore arredo), con il procedere dei decenni l'interesse progettuale e l'innovazione riguardano ambiti del tutto nuovi (come la super-tecnologia e le apparecchiature elettroniche).

Affermare che oggi "tutto è design" significa riconoscere una realtà ormai consolidata. Attualmente appartengono a pieno titolo al design anche settori un tempo considerati "minori", come il bagno, o caratterizzati da valenze extradisciplinari, come l'automobile, oppure rilegati alla sfera dell'artisticità pura, come il tessile, il gioiello o il vetro decorativo, o rientranti nel campo dell'edilizia, come le piastrelle o altri tipi di rivestimento.

La teoria e la pratica del progetto di design tendono oggi a investire la totalità degli oggetti, degli apparati e dei segni che regolano i rapporti tra l'uomo e il proprio contesto fisico, indipendentemente dalle modalità produttive e dalla scala di riferimento. Non ha più importanza se il prodotto sia unico o di serie, fatto a mano o al laser, arcaicizzante o innovativo, minimal o ipermaterico, concreto o virtuale, etc. Ogni oggetto di design contribuisce quindi a modificare la relazione materiale ed estetica tra corpo e spazio artificiale.

Le considerazioni di **Thomàs Maldonado** espresse mezzo secolo fa suggeriscono la necessità di un legame coerente tra le caratteristiche funzionali di un oggetto, la sua immagine e i criteri produttivi, aspetti concatenati in modo solido. Il suo pensiero conserva efficacia e plausibilità in quanto pur restando ferma la logica della produzione industriale, è l'equazione tra tecnica, forma e funzione che ne determina l'attualità:

“Il design è un'attività progettuale che consiste nel determinare le proprietà formali degli oggetti prodotti industrialmente e in serie. Per proprietà formali non si intendono tanto le caratteristiche esteriori, ma soprattutto le relazioni strutturali e funzionali che danno coerenza a un oggetto dal punto di vista tanto del produttore quanto dell'utente. Il disegno industriale non è qui inteso come un'attività progettuale che prende le mosse esclusivamente da un'idea aprioristica sul valore estetico (o estetico-funzionale) della forma, come un'attività progettuale le cui motivazioni si situano prima, e al di fuori, del processo costitutivo della forma stessa. Il disegno industriale deve svolgere il suo compito all'interno di questo processo e la sua finalità è la concretizzazione di un individuo tecnico”.

Questa definizione è stata condivisa per decenni e sempre accolta come un concetto privo di sfaccettature e di margini interpretativi, forse a causa dell'univoco sistema produttivo e creativo dell'epoca, quando il design rispecchiava un paesaggio industriale dai caratteri ancora lineari, lontani dalla complessità di quello attuale.

In questo quadro progettuale, ben diverso da quello del secondo dopoguerra, sia l'industria che i designer sono sempre più attratti dal significato e dal risultato di una ricerca tipologica autoreferenziale che non dall'ottimizzazione del prodotto nella prospettiva della larga serie che, nel panorama della frantumazione merceologica può reggere solo nelle dinamiche del mercato globale e in condizioni di



Fiat 500 Topolino, 1934



Vespa, 1946



Lambretta, 1947

costi produttivi molto concorrenziali.

Tramontata l'illusione del pezzo tipizzato, universalmente valido, si indebolisce anche la nozione dello "standard", strettamente collegato ai principi dell'unificazione edilizia, sinonimo di livellamento e di uniformità.

Ecco allora che il progetto di design, a tutte le scale, non ammette più schemi rigidi.

3.2 IL DESIGN ITALIANO: LE PRINCIPALI TAPPE EVOLUTIVE

Riprendendo il pensiero sul design di **Renato De Fusco**, si ripercorrono quindi le principali tappe che hanno caratterizzato il design italiano, non seguendo una periodicizzazione rigida ed una cronologia degli eventi, ma secondo le quattro componenti, già accennate nel capitolo precedente, attraverso cui si sostanzia un oggetto. Nel design contemporaneo la vita del prodotto si esprime attraverso il "progetto" e la "produzione" e si realizza nella "vendita" (grazie alla comunicazione di ciò che esso rappresenta e significa) e nel "consumo"².

Quanto al "progetto", egli ritiene sia necessario risalire agli anni Trenta, quando la questione del design riguardava la coesistenza e la dicotomia tra "l'orgoglio della modestia" e "il lusso necessario". I progetti e i prodotti degli anni tra le due guerre, fatta eccezione per i grandi transatlantici, i treni di lusso e di qualche ambiente particolare, si riferiscono prevalentemente all'etica "dell'orgoglio della modestia". Il prodotto forse più emblematico di questo periodo è la Fiat 500 Topolino del 1934, progettata da Dante Giacosa e programmata per essere la prima automobile popolare italiana.

Dopo la seconda guerra mondiale, ed è qui che si parla più propriamente di design, il prodotto industriale si carica di valore ideologico. Nel settore dei veicoli si ha l'invenzione dello scooter: una motoretta che si guida stando seduti, adatta sia

² De Fusco, Storia del Design, ed. Laterza, Bari, seconda edizione 2002

agli uomini che alle donne, dal consumo bassissimo di carburante e in grado di percorrere ogni tipo di strada. Nel 1945, su progetto di Corradino D'Ascanio, la Piaggio produce la Vespa a carrozzeria portante e morfologicamente streamline; nel 1947, su progetto di Cesare Pallavicino, la Innocenti produce la Lambretta a struttura portante tubolare. Queste due motociclette presentano delle differenze morfologiche che sono dovute alle diverse tendenze progettuali dominanti nel campo dell'ingegneria aeronautica, poiché entrambi i progettisti erano ingegneri aeronautici. La ragione delle due tendenze è principalmente di ordine tecnico, anche se in generale la linea a scocca continua e quella a elementi geometrici discontinui coesistono tutt'ora nel design italiano.

Collegata all'invenzione dello scooter, nasce la minivettura Isetta, progettata da Ermenegildo Preti per occupare uno spazio minimo nei posteggi e caratterizzata da un unico portellone aperto sul davanti e dallo sterzo snodabile e incorporato, prodotta dalla Iso di Bresso solamente dal 1953 al 1956 nonostante fosse un capolavoro di economia nel suo genere.

Tornando al binomio modestia-lusso, se gli scooters, la Isetta e la "Nuova" Fiat 500 prodotta dal 1957 rappresentano la versione "povera" del design italiano in questo settore, ad aprire la serie di esempi dell'altra faccia del design necessario, quella del "lusso necessario", ci fu dal 1947 la berlinetta Cisitalia tipo 202 di Pininfarina; a seguire, dal 1954 la Giulietta Sprint prodotta dall'Alfa Romeo, un'auto che per più di due decenni è stata il sogno dell'italiano medio.

Nel settore del mobile e dell'arredo, invece, i progetti di Pagano, Terragni e degli altri razionalisti non raggiunsero la produzione di serie, ma si limitarono a dei prototipi ed allestimenti di mostre.

Nel 1946 nasce la RIMA (Riunione italiana mostre di Arredamento) che nello stesso anno organizza la prima esposizione del mobile per case economiche avente come obiettivo la proposta di mobili semplici, componibili e a basso costo. La mostra non ebbe il successo sperato a causa della scarsa possibilità di realizzare di



Minivettura Isetta, BMW, 1955



Fiat 500, 1957



Berlinetta Cisitalia tipo 202, Pininfarina



Giò Ponti, Sedia Superleggera per Cassina, 1957



Achille Castiglioni, Lampada Arco per Flos, 1962



Giancarlo Piretti, sedia Plia per Castelli, 1969

serie i modelli proposti.

Sul versante opposto nel 1949 su iniziativa di Gardella, Caccia Dominioni e Magistretti, nasce la ditta Azucena, che si rifà all'artigianato per produrre oggetti d'arredo di prestigio e ad elevato costo. Azucena, ha avuto un grande successo e può essere considerata un'anticipatrice della tendenza al recupero dei motivi del passato divenuta in seguito sempre più ricorrente.

Negli anni Cinquanta la dicotomia tra "orgoglio della modestia" e "lusso necessario" perde la sua importanza etico-sociale, in quanto cade l'ideale di "arte per tutti" ed ogni prodotto diventa ugualmente costoso. La progettazione degli oggetti si rifà ancora alle due linee di pensiero ma più per un orientamento di gusto che non per una questione di carattere economico.

Così nella prima categoria rientrano per citarne alcuni esempi: la sedia Superleggera di Gio Ponti, prodotta da Cassina nel 1957 nella versione definitiva, la poltroncina Luisa di Franco Albini del 1915, la poltrona Lady di Zanuso del 1951, la sedia Elettra dei BBPR del 1954, la lampada Arco dei fratelli Castiglioni del 1962, la sedia in plastica Selene di Magistretti del 1969, la sedia Plia di Piretti del 1969, e tutti gli oggetti progettati da Bruno Munari ed Enzo Mari.

Nella seconda categoria invece si possono ricordare le poltrone e i divani Bastiano di Tobia Scarpa del 1960, la poltrona Sanluca dei Castiglioni del 1960, la serie di divani Maralunga di Magistretti del 1973, la serie Fiandra sempre di Magistretti del 1975, i tavoli La Basilica e Il Colonnato di Bellini del 1977, le poltrone di Deganello, etc. Un'altra caratteristica del design italiano è l'uso di diversi materiali. Ciò è dovuto al fatto che l'Italia non essendo caratterizzata dall'abbondanza di una determinata materia prima, a differenza della Scandinavia in cui predomina il legno o del Giappone in cui prevalgono le materie plastiche, produce oggetti con qualsiasi materia prima.

Talvolta la tecnologia dei materiali sembra imporre la forma agli oggetti, altre volte invece l'idea progettuale è così forte da snaturare la materia prima (la giuntura

dei pezzi in legno viene fatta tramite elementi metallici, viti e bulloni e non nel tradizionale incastro).

Altra caratteristica del design italiano è la frequente associazione del carattere polimaterico a forme e motivi delle arti visive. Per citare alcuni esempi di contatto tra arte e design, ci si può rifare alle tendenze della Neoavanguardia, il Neo Dada, la Pop Art, e l'arte povera italiana: nel 1969 Gatti, Paolini e Teodori progettano la poltrona Sacco; nel 1970 De Pas, D'Urbino e Lomazzi progettano la poltrona Joe, etc...

Il rapporto tra design e movimenti artistici si è spesso instaurato in mancanza di un solido rapporto tra il "progetto" e la "produzione", la "vendita" e il "consumo" di un oggetto.

Quindi il design per questa e per altre ragioni ideologiche non è stato inteso come una professione legata alle leggi del mercato ma come un'operazione artistico-culturale, caratterizzata da forti contenuti pedagogici e di contestazione. Su qualsiasi oggetto d'uso è lasciata l'impronta dell'autore, come fosse un'opera d'arte. **De Fusco** definisce questo orientamento "ipertrofia estetica", ed afferma che essa nuoce alla principale caratteristica del design, che è l'artisticità diffusa, mirante ad elevare il livello medio di produzione di un paese. Inoltre le imprese, preoccupate per la loro immagine e condizionate dai propri mezzi di produzione, finiscono esse stesse, e non i progettisti, a determinare le linee di tendenza dei prodotti.

Quanto alla "**produzione**" è opinione diffusa che in Italia il design talvolta viene rilegato ai margini della produzione mentre altre volte viene innalzato a un livello decisionale. Le due fasi



Vico Magistretti, divano Maralunga per Cassina, 1973



Gatti, Paolini, Teodori, poltrona Sacco, 1969



De Pas, D'Urbino, Lomazzi, poltrona Joe, 1970

di "progettazione" e di "produzione" dell'oggetto nella maggior parte dei casi avvengono separatamente.

Nel settore automobilistico è difficile che un'auto venga progettata integralmente, come era avvenuto per i modelli Topolino, Fiat 600 (1955) e Nuova Fiat 500 (1957). Ad oggi per la costruzione di un'automobile interamente nuova occorrono circa quattro anni, e la progettazione della carena interviene in un secondo tempo, quando tutte le parti meccaniche e costruttive hanno predefinito la forma del prototipo. Nel 1958, con lo scopo di perfezionare i modelli già in produzione e di studiare nuovi modelli, nasce il Centro Stile Fiat, che affianca l'ufficio progetti tecnici della stessa azienda. Oltre che per la qualità delle automobili prodotte, il Centro Stile va ricordato come luogo di formazione di alcuni fra i maggiori designers di auto come Rapi, Manzù e Giugiaro. Questi insieme ad Aldo Mantovani e Luciano Bosio fondano a Torino nel 1968 la Ital Design, un'azienda che non si limita all'attività stilistica e alla realizzazione di prototipi, ma studia progetti dettagliati per la costruzione in media e grande serie delle vetture, definendo le tecnologie di produzione, le attrezzature per la fabbricazione in serie e determinando ed esaminando i tempi e i costi di produzione. Si presenta come un centro progettuale indipendente che presta la sua opera a una serie di aziende tra cui la Volkswagen (per la Golf), la Lancia (per la Delta), la Fiat (per la Panda e la Uno), l'Audi (per l'Audi80), etc..

Nel settore del mobile invece, il rapporto tra progettazione e produzione del mobile è più stretto rispetto ad altri settori. Molti processi di lavorazione, nonostante la presenza di moderni macchinari, restano artigianali.

Anche in questo caso comunque si distinguono due linee di progettazione: "discontinua" quando gli oggetti esibiscono la tecnica costruttiva che li conforma, e "continua" quando la configurazione formale dell'oggetto nasconde la struttura costruttiva.

Per citare alcuni esempi esemplificativi, nel primo caso rientrano: la sedia Modello

106, la poltrona AEO di Paolo Deganello progettata per Cassina, gli apparecchi illuminanti prodotti da Flos, Arteluce, O-Luce, etc., mentre nel secondo caso rientrano la maggior parte degli imbottiti, in cui le strutture non contribuiscono al risultato formale dell'oggetto.

Volendo quindi sintetizzare la "produzione" del mobile italiano, si può dire che essa è caratterizzata da una vasta varietà di modelli, da una formazione prevalentemente architettonica dei designers, da una breve durata di produzione dei tipi e delle forme, da uno scarso impiego delle linee di montaggio a favore della componente artigianale, e soprattutto da una modesta produzione quantitativa, con esiti di piccola serie. Se nel settore dell'automobile è l'artigiano ad essere inglobato nella logica della produzione, viceversa nel settore del mobile è il processo industriale che sembra seguire la logica dell'artigianato. Nel settore del design la produzione industriale è maggiormente utilizzata per quei prodotti composti da una parte meccanica e da un involucro. Rientrano in tale categoria tutti gli oggetti meccanici con i quali l'uomo entra costantemente in contatto: dalle macchine da calcolo, agli elettrodomestici, alle apparecchiature per lavoro a quelle per uso domestico. L'involucro per ragioni di sicurezza e di estetica serviva innanzitutto per nascondere le parti meccaniche ed elettroniche degli oggetti; col passare del tempo la conformazione di tale scocca si rende sempre più aderente al meccanismo, e quest'ultimo subisce un processo di miniaturizzazione.

Se nelle prime macchine da scrivere Olivetti disegnate da Marcello Nizzoli, come la "Lexicon 80" (1948) e la "Lettera 22" (1950) la scocca serve per proteggere e abbellire la parte meccanica attraverso una forma più gradevole ma che si rifà comunque alla conformazione del meccanismo interno, nella successiva "Lettera 36" e nelle macchine da scrivere disegnate da Mario Bellini sempre per Olivetti, la parte esterna viene studiata secondo principi dell'ergonomia. In sintesi quindi la fase di produzione dei prodotti dotati di meccanismo e involucro, per il suo alto livello tecnologico, necessita di una progettazione integrale che richiede il massimo im-

olivetti



Marcello Nizzoli, Lexicon 80,
Olivetti 1948



Marcello Nizzoli, Lettera 22,
Olivetti 1950



Marchio Compasso d'oro, disegnato da Albe Steinerer, 1954



Marchio ADI (Associazione per il Disegno Industriale), 1956

pegno e coordinamento di più specialisti.

Riprendendo la teoria iniziale di De Fusco, il terzo punto indispensabile per far sì che si dia luogo al design è la "**vendita**". È noto che nel decennio compreso fra la metà degli anni Cinquanta e quella degli anni Sessanta, l'economia italiana conobbe una crescita senza precedenti. La fabbricazione degli autoveicoli quintuplicò salendo da 148.000 a 760.000 unità; si vide quadruplicare inoltre la vendita delle macchine da scrivere, aumentare di dieci volte la produzione delle macchine da calcolo e di quindici volte la fabbricazione delle materie plastiche.

Alle origini di questa crescita esponenziale vi furono le nuove fonti di energia: gas e petrolio. L'Agip e l'Eni divennero propulsori determinanti dello sviluppo. Inoltre l'Italia dal 1956 divenne un paese esportatore di prodotti siderurgici e dal 1957 entrò a far parte del Mercato Comune Europeo.

Contrariamente a queste positive trasformazioni si registrava però anche una crescita del divario tra la cultura del design e la logica di produzione-consumo. Le principali azioni culturali atte alla conciliazione tra gli operatori, che si trovavano a dover collaborare o opporsi al sistema di produzione vigente, l'industria e gli interessi del pubblico con la logica del design, furono svolte dalle Triennali, in particolare la IX (1951), la X (1954) e la XI (1957), che ebbero un ruolo fondamentale per l'incentivo dato alla produzione, alla promozione e alla vendita di tutti quei prodotti legati al design storico. Un'altra importante iniziativa fu la nascita dell'ADI (Associazione per il Disegno Industriale) nel 1956 che ha gestito il premio Compasso D'Oro, istituito nel 1954 e promosso da La Rinascente, come riconoscimento da assegnare al progettista e al produttore del modello premiato in quanto capace di distinguersi per "i valori estetici di una produzione tecnicamente perfetta". Il fatto che a promuovere il premio fosse la grande distribuzione, significava che si stava allargando l'importanza dell'idea di consumo rispetto alla formazione dell'oggetto. Tra il 1958 e il 1962 le motivazioni della giuria tendono ancora ad isolare l'oggetto dal contesto ai fini di leggerne le qualità intrinseche, ma dal 1962 in poi

le relazioni della giuria saranno basate su motivazioni di consumo, passando di fatto dalla premiazione di un oggetto "product-oriented" a quello "market-oriented".

La vendita del design italiano fu inoltre agevolata all'estero grazie alle mostre e manifestazioni che si tennero all'estero, soprattutto negli USA, e grazie all'intervento dell'Istituto Italiano per il Commercio Estero (ICE) istituito nel 1957.

La componente del "**consumo**" qui viene intesa come soddisfacimento dei bisogni del pubblico.

Come sottolinea De Fusco, per comprendere tali bisogni è necessario rifarsi al passato. I maggiori pionieri del design da Behrens, Hoffman, e gli esponenti dell'Art Déco, pur con diverse motivazioni, si sono sempre rifatti alla storia. Viceversa con il funzionalismo e le avanguardie veniva interrotto il rapporto con la storia, e si sono formate numerose teorie. Una delle principali cause delle frequenti crisi del design, secondo De Fusco, sta proprio nell'aver trascurato gli eventi passati e nell'errore di aver preferito a questi fare delle previsioni sul futuro. Ed è proprio per questo che si ha la difficoltà di scrivere una storia del design. L'interesse per la storia del design, è infatti ritornata negli ultimi decenni come una sorta di reazione al nuovo. Si cerca nella storia un'esperienza valida, non solo per la conoscenza di forme del passato, ma anche e soprattutto per lo sviluppo di un'attitudine a comprendere il presente.

3.3 LA TRIENNALE E I SUOI MAESTRI



Triennale di Milano, foto storica

La Triennale è stata fondata a Monza il 19 maggio del 1923, in occasione dell'inaugurazione della prima Biennale delle arti decorative, grazie alla quale si iniziò ad affrontare anche in Italia quel rapporto tra arte e industria che altrove aveva già monopolizzato da decenni il dibattito culturale.

Se come abbiamo visto in Inghilterra le Art & Crafts, in Germania la Deutsche Werkbund e in Francia le Galeries des Machines, avevano stimolato da qualche tempo lo sviluppo delle arti applicate, attraverso le esposizioni e una serrata promozione, in Italia la prima società con analoghe finalità fu fondata nel 1893. Si tratta della Società Umanitaria, nata con lo scopo di riformare tutte le scuole "d'arti e mestieri", divenne ben presto uno strumento di formazione professionale della classe operaia, intesa non solo in senso stretto, ma come formazione della persona e della sua educazione morale ed estetica. Nel 1919 la Società Umanitaria organizzò un'esposizione che può essere considerata l'immediato precedente delle biennali monzesi. La mostra era dedicata all'arredamento della casa con l'intenzione di incoraggiare la creazione e la produzione di arredi economici per la casa popolare e promuovere soprattutto rapporti più stretti tra industriali, artefici, artisti e il pubblico. Tra l'esposizione della Società Umanitaria e l'inaugurazione della prima Biennale monzese cambiò il quadro politico, influenzando anche la vita culturale. Nel 1922 con il governo di Benito Mussolini le Biennali monzesi riuscirono soltanto attraverso molti compromessi a perseguire la definizione identitaria della produzione industriale italiana e la sua incentivazione.

Per il momento l'espressione culturale del regime era affidata completamente al gruppo Novecento, composto da: Margherita Sarfatti, Giò Ponti, Carlo Carrà, Mario Sironi, i quali entrarono a far parte del consiglio artistico delle Biennali monzesi, e iniziarono a stabilire quei confini artistici che in seguito furono attentamente rispettati. La prima edizione, tenutasi nel 1922 fu organizzata cercando semplice-

mente di limitare il campo d'azione a una categoria di arti decorative: mobili scuri e austeri, tipicamente neorinascimentali.

La quarta edizione del 1930, per la prima volta triennale, nella quale vennero presentati i progetti di un'intera generazione di architetti (Ridolfi, Pagano, Bottoni e Albini), vide la predominanza dell'architettura sulle altre arti applicate.

La decisione di rendere triennale l'esposizione fu favorita dai seguenti fattori: ci si rese conto della necessità di lasciare un maggior lasso di tempo per assorbire le innovazioni proposte, ma soprattutto per reperire i finanziamenti necessari.

La scelta di spostare la sede della Triennale a Milano, invece fu motivata dalle maggiori possibilità di comunicazione offerte da una grande città, ma anche dalla volontà di sottrarre l'esposizione a un contesto territoriale prevalentemente artigianale. Tra il 1931 e il 1933 su progetto di Giovanni Muzio si costruì il Palazzo dell'Arte grazie al lascito dell'industriale tessile Antonio Bernocchi. La prima edizione milanese inaugurata il 6 maggio 1933, fu intitolata da Giò Ponti "Stile e Civiltà", e prevedeva diverse sezioni di cui le più rappresentative erano quelle dedicate all'architettura e alla pittura murale. Furono organizzate undici esposizioni dedicate ai maggiori architetti del tempo che le curarono personalmente (Le Corbusier, Loos, Mendelson, Mies Van Der Rohe, Gropius, Dudok, Hoffman, Wright, per citarne alcuni), anche se il risultato fu un'esposizione troppo eterogenea. L'allestimento fece uso di fotomontaggi, collage e foto mosaici, mentre le pitture furono curate da Mario Sironi.

La Triennale del 1936 fu curata dalla redazione di Casabella, la rivista guidata da Giuseppe Pagano ed Edoardo Persico, rispettivamente direttore e redattore capo della rivista. Entrambi non parteciparono personalmente a questa esposizione, poiché Persico morì prima dell'inaugurazione, mentre Pagano si dimise dalle sue funzioni il giorno dell'inaugurazione per uno scontro con il regime politico. In questa VI Triennale che vide una maggiore unità espositiva e comunicativa, si andò chiarendo il connubio tra fascismo e modernismo. L'allestimento era pretta-

mente didattico e mirava a stabilire un rapporto diretto con il pubblico. Risultarono interessanti due sezioni: quella internazionale di urbanistica, in cui per la prima volta si affrontò la questione sociale e politica legate alla progettazione, e quella straniera.

La VII Triennale, l'ultima del periodo fascista, inaugurata il 6 aprile 1940 si svolse all'insegna di due direttive: ordine e tradizione. La mancanza di sperimentazione in architettura finì per favorire l'innovazione in altri campi. La mostra dedicata alla produzione di serie curata da Pagano anticipò le problematiche legate all'industrial design che furono sviluppate in seguito: i modelli di Marcello Nizzoli per le macchine da scrivere Olivetti e la radio firmata dai fratelli Castiglioni e da Luigi Caccia Dominioni rimangono tra i risultati più significativi.

L'VIII Triennale venne curata da Piero Bottoni, il quale riuscì a superare le difficoltà economiche ed organizzative che si presentarono anche a causa della mancanza dell'archivio andato perduto sotto i bombardamenti che avevano in parte distrutto anche il Palazzo dell'Arte. L'intera edizione fu incentrata attorno alla ricostruzione post-bellica, durante la quale ha assunto un ruolo preminente il quartiere QT8 (Quartiere Ottava Triennale) di Milano che divenne un vero e proprio manifesto dell'epoca e al quale, tra gli altri, lavorarono architetti come Giò Ponti, E. N. Rogers, M. Zanuso, E. Sottsass, G. Pollini, G. De Carlo. Questa edizione si concentrò dunque sulle problematiche reali legate alla società, come nelle intenzioni iniziali delle prime esposizioni.

Viceversa, la IX Triennale, vide trionfare il ritorno al design e di quell'arte del lusso che solo qualche anno prima sembrava bandita. Il quadro politico instabile e frammentato non favorì lo sviluppo di un interesse verso le problematiche sociali, che vennero abbandonate. Di questa edizione restano degli episodi, seppur isolati, significativi come ad esempio *l'Arabesco luminoso* di Lucio Fontana, una scultura luminosa capace di evocare il concetto spaziale.

Il discorso attorno al design sarebbe però stato affrontato in maniera più accen-



Lucio Fontana, Arabesco luminoso

tuata con la X Triennale, ricordata come la "Triennale dell'Industrial design", curata da Pier Giacomo Castiglioni, Roberto Menghi, Marcello Nizzoli e Alberto Rosselli, che segnò la nascita della via italiana al design.

Si riuscì a innestare il rapido processo di innovazione tecnologica sulla produzione industriale dell'Italia settentrionale, e in particolare su quella della Brianza, con risultati straordinari. A questa mostra seguirono varie iniziative che contribuirono a creare un autentico sistema di promozioni e relazioni attorno al disegno industriale.

Dell'XI Triennale si ricorda soprattutto l'opposizione del MSA, il Movimento di Studi per l'Architettura, che condusse una dura polemica contro la Triennale con lo scopo di rendere evidenti i limiti gestionali delle esposizioni e migliorare così gli esiti espositivi. L'assenza dei membri del Movimento offrì comunque la possibilità di partecipazione alla Triennale a giovani architetti che altrimenti non sarebbero mai stati invitati.

La Triennale del 1960 aveva come temi la casa e la scuola in tre diversi contesti: il centro urbano, la periferia e il contesto rurale. L'allestimento fu piuttosto innovativo: vennero utilizzati ad esempio supporti audiovisivi e furono ricostruiti ambienti perché lo spettatore potesse ritrovarsi in una situazione abituale e quotidiana.

La XIII Triennale fu la prima ad affrontare il vero rapporto tra la cultura progettuale e la realtà sociale, ma anche l'ultima esposizione ancora modulata sugli obiettivi e metodologia passati. Vennero esposti i lavori di un'intera generazione di avanguardia, e l'allestimento fu in grado di stabilire un rapporto diretto con il pubblico. La sezione italiana allestita da Gae Aulenti utilizzò, come personaggi sul palcoscenico, opere d'arte e oggetti industriali, per mettere in scena iper-realisticamente la situazione contemporanea. La scelta fu quella di non focalizzarsi su un unico prodotto, ma di evocare il paesaggio di merci che circonda l'uomo nel "Tempo libero", titolo dell'esposizione.

Negli anni immediatamente precedenti alla grande contestazione le forze cultura

li, tentavano con sempre maggior evidenza un'opera di mediazione tra il mondo politico, gli artisti e le richieste della società. Si tennero anche delle discussioni in merito alla rifondazione della Triennale. Nel settembre del 1965 ad esempio venne organizzato un incontro internazionale a proposito delle finalità e dei modi di organizzazione delle Triennali. Per la XIV edizione, su idea di Aldo Rossi, si pensò ad una mostra di architettura che fosse esplicativa dei problemi linguistici dell'epoca, ma successivamente fu il Centro Studi ad elaborare il programma che ebbe la meglio, con il tema "Il Grande Numero" che mirava a riflettere intorno ai problemi posti dalla crescita del benessere e della popolazione.

La giunta era composta da Giancarlo De Carlo, Alberto Rosselli, Albe Steiner, Vittorio Viganò, Marcello Vittorini e Marco Zanuso, alcuni dei quali avevano criticato l'organizzazione delle precedenti Triennali. All'inaugurazione il Palazzo dell'Arte venne occupato dagli artisti che non erano stati invitati che accusavano la Triennale di essere un luogo di "autocompiacimenti borghesi". Si tenne un'assemblea di mediazione con i contestatori che si concretizzò con la messa a disposizione di una sala dedicata alla documentazione della protesta dei giovani, e la Triennale riaprì poco più tardi. La mostra affrontava il linguaggio e le tecniche architettoniche più radicali e le mutazioni in atto nella realtà urbana.

All'edizione del 1973 si preferì invece non dare un tema specifico. Aldo Rossi curò la mostra "Architettura-città", mentre la mostra dedicata all'industrial design venne curata da Ettore Sottsass e Andrea Branzi. L'allestimento risultò piuttosto avveniristico, perché i due curatori decisero di eliminare l'oggetto, poiché troppo condizionato da valenze commerciali, e si limitarono a posizionare diciannove televisori che trasformarono una parte del Palazzo dell'Arte in una camera oscura, per documentare le problematiche e le idee che alimentavano la più avanzata produzione di design.

Per uscire dal fallimento dell'edizione precedente, causato dalle disfunzioni interne, e per recuperare un prestigio culturale che si andava perdendo, per la XVI

Triennale si decise di realizzare una mostra che non rimanesse uguale a se stessa per tutta la sua durata. Dal 1979 al 1982 il Palazzo dell'Arte venne trasformato in un laboratorio aperto alle innovazioni. Questo cambiamento gestionale fu voluto dal sociologo Gianpaolo Fabris, presidente del consiglio di amministrazione, il quale preferì un cambiamento gestionale e operativo piuttosto che cercare un cambiamento esclusivamente espositivo. Si rifletté così sul ruolo e sulle finalità della Triennale, e si organizzarono una serie di mostre e di eventi suddivisi in tre cicli, che riguardavano sette aree tematiche che definirono un campo d'azione davvero ampio: Conoscenza della città, Progetto d'architettura, Sistemazione del design, Il senso della moda, Lo spazio audiovisivo, Galleria del disegno e il Catasto del disegno. Per la prima volta furono introdotti argomenti come la moda e la comunicazione audiovisiva.

La XVII Triennale si svolse dal 1983 al 1988 rendendo dunque stabile quel carattere di laboratorio permanente che era stato introdotto nell'edizione precedente. L'esposizione fu intitolata "Oltre la città, la metropoli" poiché fu proprio la città al centro dell'indagine, che utilizzò l'architettura e il design come strumenti privilegiati. L'allestimento venne curato da Italo Lupi, Achille Castiglioni e Paolo Ferrari e costituì un filo conduttore tra le diverse sezioni della mostra. La sezione artistica fu invece curata da Germano Celant che scrisse in un articolo in catalogo "L'arte del XX secolo è un'arte della metropoli, legata al suo essere sconfinata e senza controllo".

Questa edizione ottenne grandi risultati anche teorici, mentre la successiva edizione ebbe ancora problemi gestionali e venne commissariata nel 1991. Il commissario straordinario Alberto Cavalli riuscì in breve tempo a organizzare la mostra finalizzata alla riflessione sulla trasformazione della vita dell'uomo, legata alle innovazioni tecnologiche, e dell'ambiente in cui viveva, la sua casa. Si volle lavorare su una cultura di progetto più attenta alla questione ambientale e all'ottimizzazione delle risorse. Ci fu la partecipazione di molti artisti stranieri specializzati nell'elabo-

razione virtuale e della Computer art.

La XIX Triennale fu l'ultima edizione intesa in senso tradizionale: a seguito dell'ordinamento del 1990 stabilito dallo Statuto, le esposizioni internazionali dovettero lasciare il posto alle esposizioni permanenti e attività culturali. Il Palazzo dell'Arte divenne polo di riferimento nel panorama culturale della città, e necessità di una riorganizzazione. Umberto Riva modificò il portone di ingresso, il vestibolo e il piano sopraelevato, mentre Gae Aulenti realizzò al piano terra una galleria con tutti i requisiti tecnici e strutturali per poter ospitare al meglio le mostre. A partire dal 1993 si tennero una serie di mostre monografiche e tematiche, dedicate all'architettura, all'urbanistica, al design, alla moda, alla grafica, alla fotografia, e alla comunicazione audiovisiva che culminarono nella XIX Esposizione Internazionale della Triennale, dedicata al tema "Identità e differenza. Integrazione e pluralità nelle forme del nostro tempo. Le culture tra effimero e duraturo". La mostra fu divisa in tre parti: una mostra introduttiva, trentuno partecipazioni internazionali e il padiglione italiano. Ci furono alcuni risultati interessanti come ad esempio i lavori condotti da Peter Eisenmann, con l'installazione multimediale "Delirium", sviluppata in collaborazione con Douglas Cooper, ed i lavori di Jean Nouvel e Juan Navarro Baldeweg, con altrettanti scrittori.

Dal 1999 la Triennale ha assunto la forma giuridica di Fondazione.

Nell'esposizione del 2002, dedicata al tema "La memoria e il futuro", la Triennale ha istituito il premio "Medaglia d'Oro all'Architettura italiana", un evento con cadenza triennale che intende promuovere e riflettere sulle nuove e più interessanti opere costruite nel nostro paese e sui protagonisti che le hanno rese possibili.

La mostra intitolata "La città infinita" tenutasi nel 2003 racconta la particolarità del territorio lombardo. Essa è il risultato di una ricerca svolta dai curatori integrata alla progettualità espositiva dell'architetto, poiché come ritiene il sociologo Aldo Bonomi, solo l'unione di più discipline può portare all'innovazione. L'intenzione è quella di creare un gruppo di lavoro composto da uomini e donne di cultura, con



Mostra "La città infinita", Triennale
2003

formazione scientifica e in arte, da persone con interessi diversi, che si incontrano e parlano di volta in volta di un argomento di attualità.

Tradizionalmente gli addetti ai lavori erano in numero variabile e si limitavano a valutare la validità delle idee espositive, e dunque a scartarle o approvarle. L'obiettivo di questo nuovo gruppo di lavoro multidisciplinare è la formazione di nuove idee, dalle quali può scaturire l'innovazione e dunque la comunicazione. L'idea secondo Bonomi è l'unico elemento capace di cambiare l'immaginario collettivo, quindi la vita.

Nel settore del design la preparazione è necessaria ma non basta, serve l'intuizione, l'ispirazione, l'istinto. Si parte dall'ideazione e si arriva alla comunicazione, passando dalla progettazione e dalla produzione. Tutte queste operazioni, come argomenta Rampinello, devono essere contrassegnate da un alto tasso di creatività, sia che esso si tratti di un progetto artistico, architettonico o di design industriale.

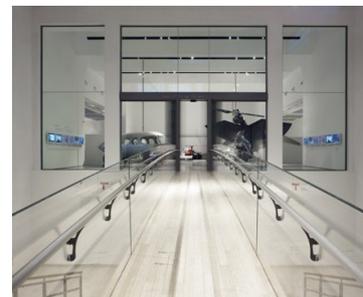
Il progetto di rinnovo di Michele De Lucchi, ha conferito una nuova immagine agli spazi comuni del piano terra della Triennale. Un intervento mirato non solo a valorizzare il disegno originario di Giovanni Muzio, ma a conferire un miglioramento complessivo dei servizi dedicati al pubblico.

Il progetto ha previsto la realizzazione di un bookshop denominato Art Book, specializzato in design e architettura.

Accanto ad esso si trova il Coffee Design, che si presenta come una sorta di prolungamento dell'esposizione in cui sono esposti, di mese in mese, una selezione di oggetti scelti da personalità colte. Anche gli arredi sembrano una sorta di esposizione, essendo caratterizzati da più di cinquanta modelli di sedute da provare.

Dal 2005 è aperta al pubblico anche la Biblioteca del Progetto, una nuova biblioteca che è anche un archivio storico e un centro di documentazione.

Nel 2007 è stato inaugurato il Triennale Design Museum, il primo museo del design italiano. È un museo in continuo cambiamento e rinnovo: ogni anno cambiano le tematiche, gli ordinamenti scientifici e gli allestimenti. Uno spazio di nuova



Triennale di Milano, progetto di restauro di Michele De Lucchi, ponte sospeso



Triennale di Milano, design coffee, progetto di Michele De Lucchi

concezione pensato per valorizzare il design italiano, che dona grande visibilità a tutti i protagonisti della filiera produttiva, dai progettisti alla produzione, in un'atmosfera altamente interattiva.

La Triennale mantiene ancora vivo il suo essere punto di riferimento stabile per la vita culturale ed economica della città di Milano, e grazie alle molteplici attività proposte, crea un forte dialogo tra la società, l'arte e l'impresa.

3.4 LE AZIENDE E IL DESIGN

Sottolineare l'importanza del design quale arma strategica per il futuro significa aver compreso l'importanza della progettazione del prodotto quale processo di sintesi tra le esigenze del mercato e le caratteristiche che il prodotto deve avere per soddisfarle al meglio. Il design del prodotto è stato la chiave decisiva del successo di molte aziende italiane e ha contribuito alla diffusione del Made in Italy nel mondo.

Alcuni imprenditori hanno compreso il ruolo strategico del design quale strumento per la mediazione tra le esigenze del mercato e le caratteristiche del prodotto e, attraverso la sua integrazione nel processo di produzione, hanno costruito aziende di successo capaci di realizzare prodotti di elevate qualità estetiche e funzionali.

Tuttavia, va detto che non sempre l'attenzione al design rappresenta la chiave di successo dell'azienda, ma, al contrario, può rappresentarne il fattore di declino se lo si applica esclusivamente alla forma dei prodotti e si applica a questi ultimi un prezzo ingiustificatamente alto. L'originalità e le idee innovative devono sempre essere integrate nell'organizzazione aziendale ed alla strategia dell'azienda per poter essere fattori di successo delle aziende. Ciò accade specialmente quando la concorrenza sul mercato è alta e immette sul mercato prodotti simili, ma meno costosi e di qualità inferiore, che tuttavia raggiungono un pubblico meno colto

ma più ampio.

Gino Finizio afferma: "L'assenza di design, è soprattutto assenza di cultura, debole identità e rinuncia ad un'arma competitiva" (Finizio, 2002, pag. 148).

Tuttavia, una debole presenza di design è comunque da preferire allo sfruttamento della ricerca svolta da altri. Si ricordano a tal proposito le aziende imitatrici, cosiddette "follower", che imitano pezzi prodotti da altri, e li mettono sul mercato a prezzi notevolmente inferiori, poiché non devono sostenere il costo della ricerca. Questo fenomeno è stato visto come una conseguenza delle imprese orientate al design, che privilegiano le fasce alte della popolazione per l'elevato prezzo dei prodotti. Il design dovrebbe al contrario essere un fatto normale, e non esclusivo, e dovrebbe contribuire a migliorare il rapporto qualità/prezzo.

Le aziende imitatrici dipendono dalle aziende leader nel design, poiché non sono in grado di gestire autonomamente la progettazione e gestione di nuovi prodotti.

l'azienda che crea >> Design Oriented

l'azienda che copia >> Follower

Costruire un miglior rapporto tra l'azienda e il design è quindi compito del design management, una disciplina che si occupa dell'intermediazione tra capacità organizzative e creatività.

3.5 GLI ALBORI DEL DESIGN NELLE AZIENDE ITALIANE

In Italia non ci sono stati forti movimenti come il Werkbund e il Bauhaus in Germania che hanno contribuito all'avvicinamento tra arte, industria e artigianato.

I primi segni di interesse per l'argomento si sono visti negli anni Trenta, attraverso la divulgazione di importanti riviste come "Domus" e "Casabella". Sul piano tecnico, la progettazione industriale degli anni Trenta in Italia si occupa principalmente

del settore dei trasporti e degli oggetti meccanici. Gran parte della produzione di quel periodo è artigianale.

I primi a concepire prodotti ideati per essere realizzati in serie sono gli architetti razionalisti, come Franco Albini, Giuseppe Terragni, Luigi Figini e Gino Pollini, ricordati anche quali pionieri dell'uso di nuovi materiali (tubi cromati e piegati, vetro, gommapiuma). La definitiva presa di coscienza del disegno industriale si verifica solo nel dopoguerra, in parallelo con la nascita dell'industria nazionale e i consumi di massa.

Gli anni Sessanta e Settanta vedono l'affermarsi del design del mobile italiano, il quale assume una precisa identità e si afferma a livello internazionale. Tra le aziende si distinguono per l'attenzione al design Kartell, Arflex, Zanotta, Cassina e Molteni, i cui prodotti hanno avuto un notevole successo commerciale e sono esposti in molti musei per l'eccellenza del loro design. In questo periodo emergono personalità come Le Corbusier, Wright, Rietveldt, Mackintosh, Asplund (i "Maestri di Cassina") e Zanuso, i fratelli Castiglioni, Scarpa, Bellini, Magistretti, Mari, De Pas-D'Urbino-Lomazzi.

Gli anni Ottanta sono caratterizzati da una grande vivacità creativa, e da un clima di sperimentazione e ottimismo. I prodotti vengono divulgati tramite le riviste e producono un forte impatto culturale, anche se non generano grossi volumi di vendita. Le azioni del gruppo Memphis e di Alchimia sono orientate alla provocazione e desiderano attirare l'attenzione della gente.

Negli anni Novanta la provocazione lascia spazio al desiderio di stabilità e sicurezza a causa della recessione economica che ha attraversato l'Italia in quel periodo. Si è assistito ad un calo delle vendite e della qualità dei prodotti e, di conseguenza, al cessare dell'innovazione. La crisi del design del mobile è in parte legata a una pigra interpretazione del tema della memoria, che da un lato traduce il bisogno di sicurezza manifestato dal pubblico, dall'altro inibisce l'innovazione. I temi della memoria proposti provocatoriamente da Aldo Rossi e Mario Bellini negli

anni Ottanta sono stati progressivamente banalizzati dalle numerose imitazioni delle aziende che concepiscono il design a livello esclusivamente esteriore, solo come strumento per incrementare le vendite, con un effetto immediato ma di poca durata. Questo genere di offerta viene consumato e sostituito a ritmo incalzante, nel tentativo di seguire le mode del momento, e, in assenza di elementi rappresentativi dell'identità dell'azienda, utilizzano il prezzo come unico parametro di confronto.

“Vi è un costante bisogno di sicurezza nel pubblico del design: su di esso gioca molto la memoria, la familiarità, il dato culturale, la citazione; il problema è indubbiamente complesso. Non ho nessun preconcetto nella citazione, nel riferimento al passato e spesso uso con la più grande intensità possibile il richiamo alla tradizione: la mia caffettiera di Alessi, il letto per Zanotta, la maniglia per Kleis lo dimostrano (...)”.

(Riccardo Dalisi, 1994)

3.6 LE 4 FORME ATTRAVERSO CUI IL DESIGN OPERA IN UN'AZIENDA

Nell'azienda il design interviene assumendo 4 forme (Borja de Mozota, 2002):

1 Environmental design, che riguarda la progettazione, l'allestimento e la gestione degli spazi dell'impresa (uffici, fabbrica, negozi, stand espositivi), dei suoi spazi commerciali (negozi) e delle strutture espositive (stand, saloni, fiere).

2 Packaging design, che riguarda la progettazione dell'imballaggio dei prodotti dell'industria; esso originariamente aveva lo scopo di proteggere il prodotto durante le varie fasi di stoccaggio, trasporto e messa in vendita, mentre in seguito è diventato un elemento importantissimo per la comunicazione del prodotto, per renderlo riconoscibile e facilitarne l'acquisto. In ambito alimentare, ad esempio, la confezione è il primo indicatore visivo per il consumatore, viene studiata sempre più minuziosamente e rinnovata frequentemente per contrastare la concorrenza.

3 Graphic design, che consiste nella progettazione di strumenti grafici destinati a rappresentare il nome, il marchio e i prodotti di un'impresa (calendari, segnaletica, cataloghi, brochures, biglietti da visita, poster, etc.).

4 Industrial o product design, volto alla progettazione di oggetti e macchinari; in particolare, l'industrial design ha come obiettivo il miglioramento del valore, dell'utilità, della presentazione e della *manufacturability* di un prodotto (Hertenstein, Platt, Veryzer, 2005), che ha come logica conseguenza la traduzione di soluzioni creative in prodotti in grado di interagire con il consumatore, soddisfacendone i bisogni.

È su quest'ultima tipologia che verrà posta l'attenzione per quanto concerne sia la letteratura, sia i casi studio sviluppati in seguito.

Il design all'interno dell'azienda assume quindi diverse sfaccettature e funzioni nell'ambito:

- **della direzione generale**: quando l'azienda si ricolloca in una nuova sede, quan-

do deve competere per un appalto, quando deve lanciare un progetto innovativo, o quando la strategia d'impresa implica il rinnovo dell'immagine aziendale.

- **della comunicazione:** per tutto ciò che riguarda la riconoscibilità dell'immagine aziendale, l'organizzazione e la gestione di fiere ed eventi.

- **del marketing:** per tutto ciò che riguarda la progettazione di un imballaggio, la creazione di un marchio, o l'organizzazione di un'iniziativa promozionale nei punti vendita.

- **dei servizi di ricerca e sviluppo:** per quanto riguarda il progetto di innovazione sul prodotto.

L'inserimento del design in un'azienda avviene quindi tramite diversi canali, ma sempre con lo scopo di risolvere problematiche legate all'innovazione, all'identità di un'azienda e alla strategia di comunicazione del prodotto.

Funzione/design	Graphic design	Packaging design	Product design	Design degli ambienti
Direzione generale	Identità istituzionale; Web design		Innovazione	Spazi di lavoro; Fabbrica
Comunicazione	Identità visiva			Eventi; Saloni, fiere, ambienti di accoglienza
Produzione/R&S	Documentazione tecnica	Imballaggi; Logistica	Innovazione	Fabbrica
Marketing	Grafica del marchio; Web design	Imballaggi prodotto; Pubblicità sul punto vendita	Gestione della gamma prodotti	Saloni; Punti vendita

Tabella: schema di integrazione del design nell'impresa (Borja De Mozota, 2002, pag. 27)

3.7 ATTRIBUTI E FUNZIONI DEL DESIGN

Al fine di comprendere adeguatamente il concetto di design, è opportuno presentarne le **caratteristiche principali**, sia dal punto di vista dell'impatto visivo (la "forma" creata dal design), sia per quanto concerne l'identificazione di elementi distintivi che lo caratterizzano e su cui si basano le fonti di vantaggio competitivo. La **forma**, intesa come risultato di un processo di design, è, innanzitutto, (Clipson, in Oakley, 1990; Borja de Mozota, 2002) un **messaggio**, che assume una funzione non solo informativa: il consumatore non è più un individuo alla ricerca del soddisfacimento dei propri bisogni, ma un individuo che cerca di produrre simboli.

Il consumo simbolico comporta la rielaborazione di tutti i messaggi inviati dall'azienda, consentendo al consumatore di consolidare e manifestare la propria identità. La semiotica permette di analizzare in profondità l'impatto del design sul comportamento del consumatore, definendo il messaggio mediante relazioni paradigmatiche (che riguardano lo stesso campo semantico), nelle quali i segni assumono senso attraverso l'associazione con altri segni, e relazioni sintagmatiche, nelle quali i segni assumono senso nella loro sequenza.

La semiotica consente di trattare fattori fisici e formali degli oggetti come fattori di comunicazione, senza tuttavia escluderne la funzionalità. Gli oggetti comunicano messaggi relativi al loro utilizzo che non dipendono solo dalla forma dell'oggetto ma sono frutto dell'interazione tra l'oggetto stesso e colui che li osserva. Questo messaggio facilita la comunicazione sia attraverso l'utilizzo del prodotto nella campagna pubblicitaria, che mediante la progettazione del *packaging*.

Il *packaging* permette di trasmettere un certo messaggio legato al prodotto, attraverso la condivisione di simboli che, combinati secondo certe regole, costituiscono il codice di comunicazione tra l'impresa e il consumatore.

In secondo luogo, la forma può essere intesa come **emozione** (Borja de Mozota, 2002) trasmessa al cliente, coerentemente con il modello esperienziale del consu

mo che stimola lo sviluppo di prodotti che soddisfino la natura edonistica dei consumatori. La dimensione emozionale del design non riguarda solo la componente progettuale del prodotto, ma anche le peculiarità dell'ambiente di riferimento e l'impatto che questo ha sulla sensibilità del consumatore, posizionandosi nella mente del consumatore secondo una catena di elementi gerarchicamente ordinati: gli attributi del prodotto, da cui nascono benefici che si riflettono sulla concezione che il consumatore ha di sé, e la motivazione d'acquisto.

La forma diventa, quindi, anche un **veicolo di relazione** (Borja de Mozota, 2002) tra l'azienda e il cliente. Poiché, come avveniva nell'approccio tradizionale, i prodotti non sono più considerati delle risposte, ma degli stimoli, la prospettiva di analisi si sposta dal consumatore singolo all'insieme dei consumatori e all'ambiente con cui essi interagiscono. In particolare, si evidenzia l'importanza dell'impatto dell'ambiente fisico sulla natura delle interazioni sociali, che comporta l'adozione di specifiche decisioni in merito alle strategie di marketing, le quali influenzano gli standard del design in relazione alle peculiarità dell'ambiente di riferimento.

Considerare solo gli elementi formali del design ne limita, tuttavia, la valorizzazione all'interno dell'azienda: gli attributi di design meramente estetici hanno, infatti, un limitato impatto nel tempo e nell'intensità (Schoormans, Snelders, Lagers-Dresselhuys, 2007).

Occorre, dunque, considerare gli elementi del design che lo rendono fonte di **vantaggio competitivo**. Kotler e Rath (1984) hanno definito il design come «il processo di raggiungimento dell'ottimizzazione della soddisfazione del cliente e della profittabilità aziendale attraverso l'utilizzo creativo di major design elements (performance, qualità, durata, appearance e costo) in connessione con i prodotti, l'ambiente, l'informazione e le identità aziendali».

Sulla base di questa definizione è quindi possibile identificare gli elementi chiave del design:

- **Performance:** il designer, in fase di progettazione, deve aver chiara la funzione

che sarà svolta dall'oggetto (Kotler e Rath, 1984).

- **Qualità:** il concetto di qualità non deve essere utilizzato nel processo di design in senso assoluto, ma relativamente alle peculiarità del prodotto e dei consumatori target (Kotler e Rath, 1984; Gorb, in Gorb, 1997).
- **Durata:** questo elemento influenza sia il funzionamento del prodotto, che deve essere garantito per un certo periodo di tempo, sia il suo aspetto estetico, che non deve risultare *out of date* nell'ultimo periodo di utilizzo stimato (Kotler e Rath, 1984).
- **Appearance:** il design è molto più complesso dello stile (*styling* americano), dal momento che la componente estetica non è fine a sé stessa, ma viene progettata al servizio della funzionalità del prodotto (Kotler e Rath, 1984).
- **Costo:** il budget a disposizione influenza sia la scelta dei materiali da utilizzare sia la progettazione stessa (ad esempio, la complessità dello stampo per il prototipo) (Kotler e Rath, 1984).
- **Innovazione:** rappresenta il momento in cui un nuovo oggetto viene immaginato e realizzato in forma di prototipo (Von Stamm, 2004). È fonte di stimolo costante allo sviluppo di nuovi prodotti e, come si vedrà in seguito, è fortemente influenzata dalla cultura aziendale (Clipson, in Oakley, 1990).

Come già accennato precedentemente, l'implicazione da cui discendono tutte le altre riguardo gli elementi e gli attributi del design, è la creazione di vantaggio competitivo.

Il design accompagna sempre più spesso i cambiamenti manageriali verso una cultura incentrata sul cliente e la qualità percepita.

Bruce e Cooper (1997) considerano il design una risorsa a disposizione del marketing, poiché si relaziona a tutte le variabili del marketing mix: impatta sulla qualità, sulla funzione, sulla usability e sull'aspetto del prodotto, distinguendosi sempre più spesso quale fonte di differenziazione e, modificando il valore percepito dal

cliente, ha effetti anche sul prezzo; alcuni vincoli distributivi possono impattare sul design, ad esempio in relazione alla progettazione del packaging; sempre più imprese sfruttano le qualità visive del loro prodotto al fine di indirizzare il messaggio pubblicitario.

3.8 DESIGN E INNOVAZIONE

L'innovazione è una componente del design mix, ma, in un'accezione più ampia, può essere fonte di rinnovamento strategico per le imprese design-driven.

Il design svolge un ruolo importantissimo nel promuovere l'innovazione grazie alla sua peculiarità di essere creativo, alla sua capacità di comprensione e alla sua attitudine alla sensibilità. Nel settore dell'arredo il fattore innovativo del design sta nella continua ricerca di nuove modalità d'uso degli oggetti e nell'analisi del cambiamento del comportamento e delle abitudini dei consumatori.

Il processo di innovazione avviene spesso mediante un *teamwork*, nel quale la figura del designer assume il fondamentale ruolo di promotore e garante di un'idea, in relazione alla specifica concezione che vede il design come "il processo di decision making attraverso il quale un'idea è trasformata in un risultato, tangibile (un prodotto) o intangibile (un servizio)" (Von Stamm, 2004).

Il design è, dunque, lo strumento attraverso il quale l'invenzione (la concezione di una nuova idea) si trasforma in innovazione commercializzabile (Clipson, in Oakley, 1990).

Il design guidato dall'innovazione ha come output la realizzazione di idee di successo: crea valore per l'impresa sia con l'introduzione di nuovi prodotti (innovazione radicale) che con il continuo miglioramento dei prodotti e dei processi già esistenti (innovazione incrementale). Entrambe queste tipologie d'innovazione comportano una profonda conoscenza del consumatore, attraverso la quale è possibile accettare la sfida di modificare lo "status quo" sviluppando nuove soluzioni.

Parallelamente a queste differenti accezioni del concetto di innovazione, sono stati identificati due modelli di rinnovamento dell'impresa design-driven: *renewal as corporate transformation* (rinnovo attraverso la trasformazione aziendale) e *renewal as continuous innovation* (rinnovo attraverso l'innovazione continua) (Ravasi e Lojacono, 2005). Entrambe le prospettive fanno riferimento alla soddisfazione di bisogni latenti, frutto della sempre maggiore rilevanza assunta dal ruolo della cultura e del lifestyle nella vita dei consumatori, che risultano essere il fattore discriminante nell'ambito della creazione di vantaggio competitivo mediante il design (Ravasi e Lojacono, 2005).

Il primo modello ha come scopo il miglioramento della performance aziendale mediante la predisposizione di una serie di attività volte al rinnovamento interno, come avvenuto in Bang & Olufsen dove, nei primi anni Novanta è stata effettuata una rifocalizzazione della brand identity con un conseguente ampliamento della gamma dei prodotti. **Il secondo modello**, invece, si basa sulla continua ricerca di nuove tecnologie, mediante la creazione e l'utilizzo di conoscenze relative ai prodotti e ai mercati in cui opera l'impresa; è un modello *technology-driven* che necessita di essere implementato costantemente nel lungo periodo. Questa è la prospettiva adottata, ad esempio, da Apple, che sin dalla sua fondazione ha perseguito la continua innovazione sia estetica sia tecnologica, al servizio delle esigenze del consumatore (Ravasi e Lojacono, 2005).

Entrambi gli approcci richiedono la consapevolezza, da parte dell'impresa, di operare in un contesto di rischio, ambiguità e incertezza, poiché, per loro natura, i progetti innovativi hanno origine in ambienti anomali e sono guidati dalla passione di chi li concepisce (Von Stamm, 2004). Sulla base di queste considerazioni riguardo il livello di rischio che l'impresa decide di sostenere, la stessa si troverà nel ruolo di leader o di follower (Oakley, in Oakley, 1990), presentando specifiche peculiarità di posizionamento, in termini di sistema competitivo, di prodotto e struttura aziendale (Lojacono, 2002).

L'innovazione assume un ruolo importante per le aziende, poiché i cambiamenti sociali ed economici, i veloci cambiamenti dei gusti e degli stili di vita, il fenomeno delle mode ed il progresso tecnologico (in particolare dell'elettronica e dell'informatica) hanno portato alla riduzione della vita media dei prodotti, ed al conseguente cambiamento del rapporto tra design e azienda.

Se poi si considera lo stato attuale delle cose, in un mercato sempre più globalizzato che tende per certi versi a generare appiattimento e uniformità dei prodotti, a dare poca importanza al luogo di progettazione e produzione degli stessi, risulta sicuramente prioritario attribuire tramite il design forti significati culturali e creativi, propri della nostra tradizione, che finalmente permettano di riappropriarsi di quella identità e riconoscibilità che per anni è stata un segno forte e che altrimenti si rischia di perdere per sempre.

Da qui nasce una grande occasione per le aziende. Se, infatti, analizziamo quelle che sono le ultime tendenze a livello imprenditoriale possiamo notare che l'atteggiamento delle aziende si è modificato sostanzialmente in questi ultimi anni. Se fino a non molto tempo fa la politica era quella di un orientamento rivolto al successo, onde trarne il maggior profitto economico possibile, antepoendo a certe scelte che potevano essere prioritarie, altre meno interessanti a livello strategico ma più remunerative, ora l'aspetto che viene maggiormente proposto è quello riferito al **valore**, o come sinteticamente gli economisti hanno definito *value proposition*, intendendo l'insieme delle strategie aziendali in termini di prodotti, prezzi, luoghi, servizi e immagini che dovrebbero adattarsi dinamicamente alle aspettative dei diversi segmenti di mercato ai quali l'azienda si rivolge.

D'altro canto se, come molti sostengono, **il design è un valore culturale** forte all'interno di un'impresa, e se lo si riconosce una risorsa per l'azienda (almeno dagli "addetti ai lavori") ci si avvicina all'accreditamento effettivo di tale disciplina.

“L’immaginazione del designer è diventata insostituibile nella lotta per soddisfare il cliente e battere la concorrenza” (Gino Finizio, 1992)

“Il design è prima di tutto un valore intrinseco al prodotto. Design vuol dire progetto e progettare significa confrontarsi con la realtà industriale, sociale ed economica in cui operiamo. La coerenza di un progetto e la sua bellezza derivano dall’attenta analisi di ciò che ci circonda, nel capire cosa e come rispondere alle esigenze dell’impresa e alle richieste del mercato. Questo non significa sottostare alle aride regole del marketing, vuol dire pensare all’invenzione, o semplicemente – e non è facile – migliorare ciò che già esiste” (Antonio Citterio, intervista in “Ottagono”, n.112, 1994)

CAP 4

DESIGN E STRATEGIA

4.1 IL DESIGN CHE ABILITA "ARCHITETTURE DEL VALORE"

Gestire a livello strategico la funzione del design vuol dire comprendere il contributo che il design può dare all'interno di un'azienda. Questo significa definire gli spazi e le responsabilità affidate al design e quale contributo esso può dare all'azienda in termini di innovazione e di espressione della personalità aziendale

In questo capitolo analizzeremo quindi il legame tra **design e comunicazione** e tra **design e direzione generale**. (Borja de Mozota 2002, pag 149)

Il design è dunque strategico per il posizionamento che assume, oggi, nelle piccole e medie imprese.

In particolare, le imprese orientate al mercato di massa, orientano la capacità competitiva verso contratti di fiducia con fornitori, con clienti e più in generale con gli stakeholder (agenti, concorrenti, azionisti, etc.). In questo caso il ruolo del design diventa quello di riuscire a mettere in relazione i diversi attori, in modo che essi co-producano insieme valore. Per fare questo il design si occupa di sviluppare il Brand, e quindi una marca che racconti una "storia" che diviene il filo conduttore dell'azienda. Al design è inoltre affidato il ruolo di creare occasioni di incontro e di relazione, attraverso la promozione di eventi, mostre, fiere. Solo se organizzazione e management sono capaci di confrontarsi con la "cultura di progetto" è possibile realizzare tali "architetture del valore".

4.2 I CONTESTI DELLA COMPETITIVITÀ

Diversi autori hanno definito modelli interpretativi per leggere i **contesti**, nazionali e regionali, **della competitività**.

Uno di questi è il modello di **John Kay** che parte dal presupposto che il successo di un'organizzazione, sia essa un'impresa o un sistema paese, è dato dalla sua capacità di sviluppare una struttura distintiva di relazioni, con la forza lavoro, con i

clienti e con i fornitori, e che la continuità e la stabilità di tali relazioni, sono essenziali per rispondere in maniera corretta e flessibile al cambiamento.

Egli definisce **capacità distintive** quelle capacità e competenze in grado di creare vantaggio competitivo per l'azienda che non possono essere replicate dalle altre aziende. Esse sono: l'architettura, la reputazione e l'innovazione.

- **L'architettura:** intesa come l'insieme dei contratti relazionali interni o esterni all'azienda, fra personale, clienti e fornitori. Un'impresa o una nazione, può derivare il proprio vantaggio competitivo grazie a questa rete di valore (si pensi ai distretti italiani); in questa rete di valore, oggi, è compreso il sistema dell'utenza, i clienti consumatori.
- **La reputazione:** è legata alla dimensione comunicativa e di immagine, ai processi di creazione della fiducia, ad una solidità percettiva che si rinnova grazie ad un sistema di valori definito e chiaro. Essa si sviluppa in funzione dell'esperienza del singolo cliente, di marchi e indicazioni di qualità, passaparola, associazione con altri marchi e prove gratuite.
- **L'innovazione:** è focalizzata sul prodotto (performance, qualità, cluster dei prodotti complementari, etc.) e sul processo organizzativo interno, che consente di raggiungere efficacemente il vantaggio competitivo.

Ognuna di queste componenti ha un peso differente ed è condizionata sia dai modelli socio-culturali che dai settori produttivi. Secondo al peso che le nazioni (o le regioni) e le imprese danno ad ogni componente, sembra emergere una particolare disciplina di progetto e, di conseguenza, una relativa interpretazione della relazione tra design e strategia, tra cultura di progetto e cultura d'impresa.

Ad esempio il modello competitivo statunitense dà maggiormente peso a due componenti: l'innovazione e la reputazione. Tali componenti strategiche hanno portato allo sviluppo di due discipline corrispondenti: la *New Product Development* per l'innovazione di prodotto, e il *Brand Design* per la comunicazione.

Nel modello competitivo italiano invece le componenti privilegiate sono l'architettura e la reputazione; tali componenti, insieme, costituiscono la leva strategica nelle piccole e medie imprese italiane del design. È nella continua relazione tra gli attori con le loro diverse competenze e capacità che si costruisce il successo del Made in Italy. L'architettura si sostanzia se c'è un legame con la **cultura di progetto**. È proprio quest'ultima che permette al design di attecchire. Ecco perché il design in Italia è un fenomeno culturale che vede perfettamente integrati design e management o, meglio, visione guidata dal design e visione concretizzata tecnicamente dall'imprenditore e dall'architettura di cui fa parte.

4.3 CREAZIONE DI SENSO CONDIVISO "SENSEMAKING"

I sistemi competitivi nazionali, dunque, influenzano e connotano il ruolo strategico del design nelle imprese e nella cultura aziendale.

Non basta più solo una grande innovazione di prodotto, una buona strategia di brand o una buona relazione con la propria comunità di clienti, ma serve dare **senso** all'operato del design e dell'impresa.

Ritornando alla definizione di design data dall'ICSID possiamo dire che in essa si ritiene il design (industriale) come quell'attività che dà forma ad un individuo tecnico coordinando, integrando ed articolando i fattori che lo costituiscono, relativi all'uso, alla fruizione e al consumo individuale o sociale del prodotto (fattori funzionali, simbolici o culturali) e fattori relativi alla sua produzione (fattori tecnico economici, tecnico-costruttivi, tecnico-distributivi)³. Esiste una relazione profonda tra la forma dell'oggetto e l'ambiente che lo accoglie; questo legame si genera perché è attivo un processo di attribuzione di senso da parte della società e del mercato.

Tuttavia negli ultimi decenni tale processo è stato compromesso dall'iper-offerta

3 T. Maldonado, Disegno Industriale: un riesame, ed. Feltrinelli, Milano 1991

che tende a creare ampi vuoti di senso. È un'evidenza questa rilevata anche dal marketing.

La spinta verso il consumo sfrenato spinge i prodotti verso l'indifferenziato, pertanto diventa necessario introdurre diverse strategie di **creazione di senso**, e un progressivo impegno dell'impresa verso un registro culturale, simbolico, relazionale. Questo impegno si concretizza in quello che Cautela chiama "sistema-prodotto", ossia l'offerta integrata di prodotto, servizio e comunicazione.

Tale processo era già noto nel 1907, quando Walter Rathenau, padrone della AEG (nota azienda elettrotecnica tedesca), ebbe l'intuizione di chiamare nella sua ditta l'artista Peter Behrens, al fine di qualificare l'offerta. Quest'ultimo intervenne non solo sulla forma degli oggetti, ma anche sull'immagine aziendale, curando brochure, cataloghi e manifesti.

L'intuizione di Rathenau fu vincente: tralasciò di puntare sulla tecnologia degli oggetti poiché essa aveva una lenta evoluzione e poiché le imprese concorrenti possedevano un simile livello tecnologico, e puntò invece la propria strategia sull'immagine, aumentando così la qualità del progetto.

4.4 I RUOLI DEL DESIGNER NELLA SFERA DEL MARKETING

In diverse aziende, multinazionali e PMI, il design si posiziona nella sfera delle strategie aziendali. Esso assume il ruolo di guida per il manager (o il gruppo di lavoro) nelle scelte decisive, poiché riesce a cogliere esigenze, tendenze, desideri e nuovi gusti degli acquirenti, quindi i cambiamenti in atto nel contesto in cui opera.

La capacità del design di interpretare i dati della società e del mercato è messa a disposizione del team dei decisori. Tale capacità è nella maggior parte dei casi diretta a individuare nuove opportunità di prodotto-servizio, a visualizzare e

materializzare nuovi artefatti, ma spesso è un orientamento verso un miglioramento o ridefinizione dell'identità del marchio dell'impresa.

I designer allora, ricoprendo il ruolo di portatori di capacità interpretativa, assumono un ruolo diretto ed entrano a far parte dello staff decisionale dell'impresa per quanto riguarda la decisione dei prodotti, dei servizi, della comunicazione e dell'immagine.

Al designer è affidato inoltre il compito di mettere in relazione il patrimonio di conoscenze ed esperienze accumulate nel tempo ed esser in grado di trasferire queste idee da un campo di applicazione all'altro. Deve saper inoltre tradurre e comunicare le proprie intuizioni e le proprie idee per raggiungere il successo.

4.5 I RUOLI DEL MANAGER NELLA CREAZIONE DI "SENSEMAKING"

Può succedere anche che è il manager stesso a incrementare la propria capacità interpretativa; in questo caso si parla di sintonia con il cliente e capacità di lettura immediata dei suoi bisogni, definita da Lester come "**interpretative management**".

In altri casi il manager crea la realtà della sua impresa invece di dedurla dai dati oggettivi della realtà; in questo caso si parla di "**management creativo**".

Il successo della strategia, secondo Mintzberg, è dato dall'associazione di creatività e intuizione. In particolare egli individua **quattro tipologie di strategia**:

- **intenzionale**: che comprende le intenzioni del decisore;
- **deliberata**: modifica le intenzioni perché interagisce con le intenzioni degli altri decisori, che intervengono nell'organizzazione;
- **realizzata**: si realizza col susseguirsi degli eventi e in relazione al contesto spazio-temporale.

La decisione non appartiene più quindi solo ad uno, cioè al capo, ma a tutti i soggetti coinvolti nell'organizzazione. Prendere decisioni in tale contesto significa creare un *sensò condiviso* da tutti i soggetti coinvolti. Il manager inoltre per ren-

dere efficace una decisione e per far sì che questa possa essere realizzata, deve saper comunicarne il senso ai suoi collaboratori.

Per costruire tale senso al manager serve un anticipatore critico: ecco perché in alcuni processi decisionali tende a cooperare con il designer. In particolare per quanto riguarda le strategie di prodotto, di comunicazione e di immagine.

Il successo del design italiano, come spiega F. Zurlo⁴, è nato da tale presupposto: il *sens*o dell'azione collettiva di tutti gli attori del sistema per la creazione del valore (e la concretizzazione di quel valore che è, semplificando, il prodotto).

Un esempio di costruzione di senso nella strategia in ambito italiano è rappresentato dall'azienda Danese, nata nel 1957 per volontà di due imprenditori, Danese e Vodoz, che hanno lavorato a stretto contatto con noti maestri del design degli anni Sessanta, come Bruno Munari. La strategia che mettono in campo è quella della creazione di **sensemaking**, ossia di un senso che accomuna tutto ciò che crea valore per l'azienda: la "bellezza", intesa come ricerca dell'essenziale, dell'inedito, dell'utile e dell'attraente.

Tutti gli attori sono coinvolti in tale obiettivo, compreso l'artigiano che mette in campo le proprie competenze per raggiungere la miglior qualità possibile.

Come sostiene Zurlo, "la *bellezza*, obiettivo principale dell'azione del designer, è più di altre una potentissima cornice di senso, capace anche in uno spazio ampio e mutevole come quello dell'organizzazione d'impresa contemporanea, di orientare l'azione di tutti, attivando attenzione, partecipazione, condivisione, per realizzare, dunque, strategia".

4 C. Cautela, F. Zurlo, Relazioni produttive. Design e strategia nell'impresa contemporanea, ed. Aracne, Roma, 2006, p. 41

CAP 5

DESIGN MANAGEMENT

5.1 UNA LETTURA EVOLUTIVA DEL DESIGN NELL'IMPRESA

Le imprese contemporanee oggi sono sempre più a favore di una compartecipazione del design all'interno dei processi di formulazione e articolazione delle strategie. La relazione tra design e strategia è spunto per riflettere sulla relazione che il design ha oggi con l'impresa contemporanea.

Il termine "design" racchiude in sé molti significati e contesti d'azione. In tale sede è quindi utile riprendere la definizione data nel 1961 dall'ICSID (International Council of Societies of Industrial Design) secondo cui:

"Il design è un'attività creativa il cui obiettivo è stabilire la qualità multi forme degli oggetti, processi, servizi e dei loro sistemi nell'intero ciclo di vita. In più il design è il fattore centrale per umanizzare in modo innovativo le tecnologie e un fattore cruciale di cambiamento economico e culturale".

Il campo d'azione del design, come sostiene Francesco Zurlo⁵, si estende quindi su più livelli, non solo tecnici ed economici, ma anche e sempre più culturali.

Anche il termine "strategia" assume molteplici significati, e spesso viene confuso con concetti più ampi e generici come prospettiva o previsione.

Etimologicamente il termine strategia deriva dal greco *Stratègia*, parola che deriva da *Stratègòs*, composta a sua volta da *Stratòs* (che significa distesa, pianura, figurativamente campo, accampamento, esercito), derivato dalla radice di *Strônnyimi* (lat.stèrno) *distendo* (da cui prosternare) ed *Egos*, simile a. *Égètes*, *duce*, da *Ago*, conduco, guido⁶. Il termine rimanda ad un contesto militare, dove diviene necessario studiare, pianificare e coordinare per grandi linee tutte le operazioni di guer-

5 C. Cautela, F. Zurlo, *Relazioni produttive. Design e strategia nell'impresa contemporanea*, ed. Aracne, Roma, 2006, p. 13

6 M. Cortellazzo, P. Zolli, *Dizionario Etimologico della Lingua Italiana*, Zanichelli, Bologna, 1999

ra. A tal proposito Francesco Zurlo per esplicitare meglio il concetto scrive: "l'immagine è quella delle ricostruzioni cinematografiche: il comandante supremo che, da un'altura, domina la pianura pullulante di soldati, pronti a rispondere tempestivamente ad ogni suo comando. Lo stratega dunque conduce altri uomini verso una meta con una (apparente) ampia visione di tutte le forze, proprie e del nemico in campo"⁷.

Nella radice Stratòs, inoltre, emerge il riferimento all'atto di prosternarsi, che si riferisce all'atto di piegarsi a terra in segno di sottomissione, che inevitabilmente comporta un senso di angoscia e soffocamento. Già nella radice del termine, sostiene Zurlo, traspare il disagio del comando e il conseguente rischio della scelta in certe situazioni. Tale disagio, è quello che molti autori credono insito nell'uomo contemporaneo.

Per il filosofo francese Edgar Morin⁸ la strategia è quel modello cognitivo e pragmatico che l'uomo utilizza per fronteggiare delle realtà complesse per le quali non è possibile prevederne lo sviluppo, ma si può solo immaginare quello che potrà succedere.

A partire da tale interpretazione Morin cerca di spiegare cosa succede a tal proposito nei progetti:

"Il leader di un team di progetto è come lo stratega che guida una piccola organizzazione, talvolta temporanea, verso un obiettivo preciso. Lui non sa esattamente come arrivare alla meta, per quanto sia possibile controllare fin nel minimo dettaglio i dati oggettivi in suo possesso, perché ha solo una pallida idea, forse una visione, di quello che potrà essere il risultato. Eppure deve spingere verso questa

7 C. Cautela, F. Zurlo, Relazioni produttive. Design e strategia nell'impresa contemporanea, ed. Aracne, Roma, 2006, p. 32

8 E. Morin, Le vie della complessità, in G. Bocchi e M. Ceruti (a cura di), La sfida della complessità, Feltrinelli, Milano 1985, ripreso in C. Cautela e F. Zurlo, Relazioni produttive. Design e strategia nell'impresa contemporanea, ed. Aracne, Roma, 2006, p. 32-33

visione un gruppo di persone, deve infondere sicurezza, deve convincere gli altri che quella è la strada giusta, forse l'unica strada possibile. Da qui il paradosso del progettista che si deve confrontare, nel lavoro di gruppo con le esigenze di un'azione concreta e finalizzata allo sviluppo, senza aver ben chiaro se la strada è quella giusta per raggiungere lo scopo"⁹.

RELAZIONE TRA DESIGN E STRATEGIA

Cerchiamo ora di capire il ruolo che il design e la strategia hanno all'interno dell'impresa e la relazione che si instaura tra questi. Si osserva innanzitutto che la relazione tra il design e la strategia nasce laddove si presenta forte il problema del confronto tra forma e qualità del prodotto (cioè ciò che l'azienda offre) e le strategie dell'impresa, ossia tra "cultura di progetto" e "cultura d'impresa".

La strategia è quindi un aspetto strutturante e costitutivo della "cultura dell'impresa", che riguarda contemporaneamente aspetti organizzativi, funzionali, cognitivi e pragmatici.

Il confronto tra "cultura d'impresa" e "cultura di progetto" fa parte della storia del design. Un confronto spesso difficile per le differenze di linguaggio e di obiettivi, e per i differenti modi di operare che caratterizzano i due ambiti.

CULTURA D'IMPRESA E CULTURA DI PROGETTO

Il **design management**, è una disciplina che ha affrontato queste diversità di approccio cercando mediare e costruire una relazione efficace e costruttiva tra la "cultura d'impresa" e la "cultura di progetto".

Per "**cultura d'impresa**" si intende l'insieme di tradizione, filosofia e organizzazione aziendale che influenza il posizionamento sul mercato dell'impresa stessa (Finizio, 2002, pag. 190).

9 C. Cautela, F. Zurlo, Relazioni produttive. Design e strategia nell'impresa contemporanea, ed. Aracne, Roma, 2006, p. 33

Per **“cultura di progetto”** intendiamo invece l'insieme delle capacità e delle competenze del designer.

Il design è qui inteso come processo globale, che parte da un'idea, e si traduce in un prodotto destinato a soddisfare un bisogno del cliente.

Il design management, ovvero il management dei settori ad alto contenuto di progettazione, è una disciplina che ha il compito di mediare tra la “cultura d'impresa” e la “cultura di progetto”, e di tradurle in un linguaggio comune all'interno dell'impresa.

INTEGRAZIONE TRA DESIGN E MANAGEMENT

Entrambe le discipline sono attività orientate al “problem solving”. La difficoltà dell'introduzione del design nell'organizzazione operativa aziendale è dovuta alle differenze di approccio delle due discipline: il design è un'attività creativa, mentre il management è un'attività di coordinamento e di gestione.

Il design all'interno dell'organizzazione aziendale è un processo creativo che non sostituisce e non si sovrappone a nessuna attività, ma opera di “rinforzo ad esse, aumentandone le potenzialità della tecnologia e del marketing” (Gaté 1998).

L'interesse per le attività del design in materia di gestione dell'innovazione all'interno di un'azienda nasce dal ruolo di coordinatore che riveste il designer, in quanto il suo campo d'azione comprende tutte le componenti dell'oggetto. Il designer si differenzia dall'artista, poiché egli crea prodotti per gli altri e lavora nell'ambito di un gruppo di lavoro con diverse competenze.

L'attività di design, inoltre, richiede al designer la capacità di interpretazione della realtà che lo circonda, e di anticipare i cambiamenti o addirittura di esserne egli stesso propositore. Per poter mettere in atto queste capacità deve anche essere in grado di sviluppare nuove idee.

Questa dimensione culturale dell'attività di design si avvicina molto alle strategie d'impresa, in quanto entrambe interpretano la realtà e creano un legame con la

costruzione dell'identità (corporate identity) e dell'organizzazione aziendale.

Tuttavia, l'attività di design entra in conflitto con quella del management a causa dell'approccio tradizionalista di quest'ultimo, che è centrato più sul controllo della realtà e sulla pianificazione che sulla creatività. Il design, invece, rivendica l'importanza della ricerca, la priorità della creatività, e l'innovazione dei metodi di concept e di sviluppo di prodotto (Borja De Mozota, 2002, pag. 85).

Da alcuni anni, come sostiene Mintzberg, si sta affermando un nuovo modello di management, che riconosce al design il ruolo dell'intuizione nella diagnosi strategica. Questo modello si sposa con un forte orientamento al design, poiché favorisce la concentrazione intorno ad un'idea chiave, valorizza l'intuizione e l'osservazione, avvicinando notevolmente gli approcci classici dei designer a quelli dei manager. Secondo il modello di Mintzberg, il design e il management, specialmente per ciò che riguarda i processi decisionali, sono entrambi saperi sperimentali basati sulla ricerca.

La presenza di questi punti di contatto, tuttavia, non esclude le difficoltà di relazione tra i due mondi, in particolare la difficoltà di inserimento del design all'interno dell'organizzazione aziendale.

Alcune aziende utilizzano proprio questa difficoltà d'integrazione come fattore di successo nella costruzione di vantaggio competitivo, consapevoli di introdurre nel proprio team di lavoro nuove competenze.

La differenza tra design e management è dovuta anche al fatto che le due discipline fanno riferimento a due approcci teorici differenti: sia il designer che il manager tendono a riprodurre gli schemi consolidati del passato.

L'approccio cognitivo del design management spiega in parte i motivi per cui sia così difficile introdurre il design in un'azienda (Borja De Mozota, 2002, pag. 86):

- il design costituisce un'informazione sconosciuta ai manager;
- i manager non comprendono bene l'esigenza del cambiamento, ma tendono a lavorare sulla base di schemi consolidati e a non perdere tempo per le trasforma-

zioni in atto;

- i manager lavorano all'interno della simulazione della realtà, e hanno la tendenza a riconfermare gli schemi acquisiti attraverso meccanismi di autodifesa.

ORIGINI DEL DESIGN MANAGEMENT

Per fare dei cenni su come si è evoluta nella storia la relazione tra arte e industria, possiamo ricordare la Gran Bretagna dell'età vittoriana, compresa tra il 1837 e il 1901, in cui si cercava di applicare le arti e i mestieri alle esigenze della produzione industriale, che rappresentava il motore economico dell'intero Paese. In Germania Muthesius, responsabile delle scuole di Arte Applicata, fondò nel 1907, a Monaco di Baviera, il Deutscher Werkbund, un'associazione tedesca composta da artisti, architetti, designer e industriali, con lo scopo di saldare la cesura tra industria e arti applicate avvenuta nel corso dello sviluppo economico. A tal proposito si propose una nuova cultura del lavoro industriale nella quale, per ogni progetto, dovevano essere analizzati i costi di produzione, la qualità artigianale, le modalità ed i tempi di produzione, cercando di coniugarli con le politiche aziendali.

Un successivo passo di integrazione tra cultura di progetto e cultura d'impresa lo si ha avuto in America, con l'esperienza di Alfred Sloan nella General Motors, il quale ha spinto l'azienda ad essere leader nell'industria delle vendite dagli inizi del 1930 grazie all'introduzione della revisione annuale dello stile dei modelli. Lo styling diventa il plus di differenziazione del prodotto che, tuttavia, svolge un ruolo subordinato alle scelte strategiche dell'impresa.

Lontana dallo styling è la posizione di Henry Dreyfuss che, all'inizio degli anni '50, discusse alla Harvard Business School di Boston del ruolo strategico del design, sottolineando la capacità di un buon design di portare a buoni profitti. Il buon design era inteso come la capacità di rispondere ai bisogni e alle esigenze della persona.

Nel 1951 ad Aspe, nel Colorado, l'industriale Walter Paepcke lanciò un ciclo

annuale di conferenze sul design (IDCA, Industrial Design Conference of Aspen), partendo da un titolo significativo: "Design as a Function of Management", al quale parteciparono numerosi designer, artisti, ingegneri, manager e imprenditori. L'integrazione del design nelle logiche aziendali è stato inoltre anche un obiettivo istituzionale e politico.

In particolare, in Gran Bretagna, nel 1965 si registrò la prima azione politica (azione governativa a sostegno dell'innovazione) per il design management: il *Presidential Awards for Design Management*, gestito dalla Britains Royal Society of Arts e dal Design Council, la locale agenzia governativa per la promozione, diffusione e formazione nel campo del design. Nel bando, il design management viene definito come quell'attività che sovrintende in modo coerente a tutte le attività di progetto all'interno dell'impresa per aumentare la qualità percepita da tutti gli *stakeholder*¹⁰ (tutti coloro che partecipano direttamente o indirettamente all'attività organizzativa dell'azienda).

Specialmente nel mondo anglosassone, il design viene visto come elemento in grado di aumentare l'appeal del prodotto.

Michael Farr, un consulente d'impresa inglese, autore dello scritto "*Design Management*"¹¹, insiste sul ruolo del design come strumento per il rilancio commerciale dell'industria nazionale. È nel 1966 che M. Farr introduce la nuova figura professionale del design manager, il quale ha il compito di vegliare sulla buona conduzione del progetto e garantire una efficace comunicazione tra l'azienda di design e i suoi clienti. Nel dettaglio egli deve circoscrivere il problema progettuale e cercare il designer adatto a cui affidare strumenti, budget e tempi per risolverlo. L'atten-

10 Stakeholder è un termine coniato nel 1963 e indica tutti i portatori di interesse (stake) che partecipano direttamente o indirettamente alle attività di organizzazione dell'impresa. Sono stakeholder i fornitori di materie prime e di semilavorati, le comunità e le istituzioni locali del luogo nel quale ha sede un'impresa, l'editoria e i media locali ecc.

11 M. Farr, *Design Management*, Hedder & Stoughton, London 1966

zione è rivolta sostanzialmente agli aspetti legati alle attività e alle operazioni che consentono al manager di gestire efficacemente le risorse di progetto disponibili in un'azienda.

DUE APPROCCI DELLA RELAZIONE TRA DESIGN E STRATEGIA

Secondo i due designer inglesi, F.H.K. Henrion e Alan Parkin¹², il "design management" è il progetto, efficace e coerente, della "corporate image" ed è necessario per la crescita dell'azienda.

La **corporate image** di cui parlano gli autori è qualcosa di più del semplice logo, o della specifica immagine coordinata. Essa è la totalità delle immagini, idee e reputazioni di un'impresa presente nella mente della gente: una cosa intangibile e complessa, frutto dell'effetto che più fattori generano in gruppi di persone con differenti interessi.

L'approccio di Farr e quello di Henrion e Parkin ci forniscono due diverse chiavi di lettura della relazione tra design e strategia: da una parte quella **operazionale**, più funzionale e tattica, dall'altra quella **comunicativa**, di costruzione dell'identità e della reputazione dell'azienda, considerata generalmente più strategica.

Per la **dimensione operazionale** ha dato un importante contributo Peter Gorb (Gorb 1990), secondo il quale il design management è la generica attività svolta da manager per organizzare in modo adeguato le risorse di progetto disponibili in un'organizzazione e raggiungere in tal modo gli obiettivi chiave dell'azienda.

Le risorse di progetto si articolano in quattro ambiti: product design, design ambientale (architetture, uffici, stand), design della comunicazione (dalla pubblicità alle informazioni commerciali) e corporate identity (che è una risorsa centralizzata, direttamente gestita dal top management).

Ad ogni ambito può corrispondere una diversa operatività del design manage-

12 F.H.K. Henrion e Alan Parkin, Design Coordination and corporate image, Reinhold Publishing Corporation, N.Y. 1967

ment e tuttavia ogni ambito non è chiuso in sé stesso ma tende a sovrapporsi agli altri.

Per la **dimensione comunicativa** è importante il contributo dato da **Wally Olins**, uno dei massimi esperti al mondo in “**corporate identity**” e consulente di alcuni dei più importanti brand mondiali, il quale sostiene che il ruolo del design è quello di rendere visibile le strategie adottate.

Secondo l'autore l'identità deve essere ben visibile, tangibile e pervasiva. Qualunque cosa nell'organizzazione deve esprimere la sua identità, dai prodotti, agli edifici, al materiale per la comunicazione (perfino le istruzioni per il montaggio). Un ulteriore elemento è relativo a come l'organizzazione si comporta nei confronti dello staff interno e nei confronti di chiunque venga a contatto con essa includendo i clienti, i fornitori e le comunità locali che la ospitano. Questo è ancora più vero nelle imprese che erogano servizi e non prodotti tangibili.

Olins ritiene inoltre necessario coordinare tutti gli elementi che definiscono l'identità, poiché quando l'azienda aumenta di dimensioni e si internazionalizza può accadere che le varie fazioni scompongano la visione unitaria dell'identità. Questo rappresenta un problema per le aziende che perdono di vista la loro identità: rischiano di fare delle acquisizioni sbagliate, allearsi con partners non giusti, far copie di qualità inferiore dei prodotti di altre aziende. Anche per Olins la gestione dell'identità è un'attività che si deve svolgere a livello direttivo superiore con il supporto di un team interno o tramite appropriati consulenti esterni.

Tra le due dimensioni, **operazionale** e **comunicativa**, si legge la relazione tra design e strategia nelle diverse sfumature in cui fino ad oggi si è manifestata. Da una parte l'attenzione è al processo, dall'altra ad un oggetto immateriale eppure ben definito come l'immagine.

Questa oscillazione dipende da un lato dalle merci che l'impresa tratta, dall'altro dal contesto competitivo in cui essa si trova.

DEFINIZIONE DI DESIGN MANAGEMENT

Il design management è dunque una disciplina trasversale, che comprende concetti appartenenti sia alle discipline gestionali, sia a quelle cognitive e della comunicazione.

I compiti del design management sono riassumibili in:

- formazione: del designer sui metodi del management, e del manager sulle attività del design;
- individuazione dei metodi di gestione attraverso i quali integrare il design nell'azienda.

Il design management deve gestire l'integrazione del design in un'azienda a livello operativo, organizzativo e strategico. Questa integrazione è importante poiché, come afferma Oakley, la creatività (e quindi il design), è una risorsa molto importante per l'azienda, esattamente quanto le altre attività e funzioni dell'impresa (Oakley, 1990).

LA NASCITA DEL DESIGN MANAGER E LA SUA MISSION

La figura professionale del design manager nasce nei primi anni Novanta, come figura organizzativa di orientamento alla qualità totale, volta al miglioramento della cultura d'impresa, ma non adeguatamente preparato per il miglioramento e l'integrazione della cultura di progetto.

Oggi il suo compito consiste nella capacità di integrare la cultura di progetto e la cultura d'impresa per realizzare prodotti e servizi vincenti sul mercato.

Il **design manager** ha un ruolo importante nello sviluppo dei nuovi prodotti, poiché ha il compito di:

- individuare i bisogni latenti;
- verificare, insieme ai progettisti, ai responsabili di marketing, della logistica e della comunicazione, la realizzabilità dell'idea e la sua traducibilità in un prodotto

o in un servizio. (Finizio, 2002, pag. 193);

- individuare e definire le risorse disponibili per l'investimento;
- individuare e valorizzare le risorse interne ed eventualmente esterne all'impresa, e di sviluppare un'adeguata cultura d'impresa e di progetto;
- individuare e selezionare le risorse creative (designer) e verificare la loro compatibilità con le caratteristiche produttive e strategiche dell'impresa;
- definire le caratteristiche di mercato del prodotto (il prezzo);
- portare il progetto fino all'industrializzazione senza mai stravolgere l'idea iniziale;
- introdurre il prodotto finito sul mercato (distribuzione e comunicazione).

Per fare ciò il design manager deve essere molto abile nel comprendere e nel parlare linguaggi differenti, appartenenti ai diversi ambiti aziendali che vengono coinvolti nel processo di realizzazione di un nuovo prodotto, senza mai perdere di vista la visione globale e l'obiettivo dell'azione.

DALL'IDEA AL PROGETTO

L'iter, come abbiamo visto, inizia dall'individuazione di un bisogno latente, risultato dell'analisi dello scenario globale che tiene conto in particolare del settore specifico dell'impresa e indaga le possibili applicazioni di nuovi concetti di prodotto. Una volta individuato il tipo di bisogno, il mercato e la clientela che si vuole soddisfare, il design manager seleziona le migliori risorse creative disponibili sia all'interno che all'esterno dell'impresa, ossia le più adatte per lo sviluppo del prodotto che si sta sviluppando.

A questo punto il designer elabora le proprie idee sulla base del **brief** dell'azienda (che viene elaborato dall'area marketing). Occorre precisare che il brief viene preventivamente analizzato dal Centro di Ricerca & Sviluppo, ovvero quell'area progettuale e creativa interna all'azienda che ha il compito di vagliare e proporre una serie di soluzioni rispondenti alle linee generali dell'impresa.

Si avvia così il "ciclo d'innovazione", un processo di analisi e di decisione aziendale. Il progetto passa poi alla fase di realizzazione concreta, con la prototipizzazione e l'ingegnerizzazione (fasi utili a verificare l'effettiva realizzabilità del progetto) attraverso cui valutare tempi e costi di realizzazione.

Prima di passare alla realizzazione definitiva è inoltre utile analizzare i costi/benefici del prodotto e i rischi legati all'introduzione del nuovo prodotto nel mercato. È importante che questa verifica economica venga fatta prima dell'avvio della produzione, poiché bloccare il processo durante la produzione significherebbe perdere l'investimento iniziale. Ecco spiegato uno dei motivi per cui è fondamentale coinvolgere tutti gli attori e tutte le competenze aziendali per garantire la corretta strada per la realizzazione di un prodotto.

Molto importante è il rispetto delle tempistiche prestabilite per la trasmissione delle informazioni tra le varie funzioni coinvolte nel processo, per mantenere alto il livello di attenzione e di predisposizione alla soluzione dei numerosi problemi che si presentano.

LA PROGETTAZIONE

L'azione del design manager è un'operazione progettuale, non solo perché si occupa del processo di realizzazione del prodotto ma anche perché è in grado di intuire il mutamento dello scenario globale e di tradurlo in un gesto progettuale. Il design manager traduce ogni azione/attività in un progetto.

Per Branzi il progetto non è altro che ricerca, che dispone di problematiche anziché di metodologie risolutive.

Affrontare i problemi in chiave progettuale significa affrontare i rischi di un procedimento che non offre la certezza matematica di risolvere il problema. È un processo che ammette più soluzioni possibili e non una sola. Pertanto scegliere l'idea migliore tra le tante soluzioni non è semplice.

5.2 IL MANAGER CREATIVO

Il design management non è solo una disciplina che possiede propri metodi e finalità, esso è anche un processo comportamentale e una “passione per il prodotto” come sostiene Gorb. È possibile comprendere il complesso lavoro svolto dal Design Manager osservando lo sforzo di organizzazione e di coordinamento che egli deve gestire tra tutte le persone coinvolte (designer, tecnici, esperti della comunicazione) dall'inizio al compimento del progetto.

L'azione progettuale e la produzione non possono prescindere dalla conoscenza dei nuovi stili di vita, di produzione e di consumo che caratterizzano la società e che vengono identificati tramite delle indagini socio-economiche. Diventa molto difficile riuscire a sviluppare una strategia a partire dall'analisi di questi dati, poiché, anche se la lettura dello scenario è uno strumento di grande utilità, richiede un grande sforzo di interpretazione (delle forze che influenzano maggiormente la produzione e i consumi).

Agire sulla base di previsioni incerte è molto rischioso e percepire diventa più importante di prevedere.

Non basta più saper interpretare il mercato, occorre saper agire di conseguenza. Questo è il compito del design manager: essere in grado di passare dal presagio, all'intuizione creativa, al prodotto.

Le indagini di mercato hanno dimostrato che non è possibile conoscere i bisogni della gente attraverso indagini dirette; da esse si ottengono dati certi, ma non sufficienti a comprendere come e cosa produrre per soddisfare i loro desideri. Questa capacità interpretativa delle esigenze delle persone tuttavia non è capacità esclusiva del manager; per molto tempo questo ruolo è stato assunto da designer e imprenditori.

5.3 IL DESIGN MANAGER NELL'IMPRESA

In passato nelle imprese di piccole dimensioni fortemente orientate al design l'imprenditore assumeva direttamente i ruoli che oggi spettano al design manager. L'azienda si identificava con la figura dell'imprenditore, il quale assumeva sia il ruolo di design director (Finizio, 2002, pag. 202), in quanto con la sua sensibilità selezionava il progettista a cui affidare il prodotto, sia di manager, in quanto si assumeva la responsabilità di operare le scelte strategiche di marketing e di verificare, insieme ai progettisti, la corrispondenza dei prodotti con l'immagine aziendale. Col tempo questo modello si è reso sempre meno proponibile proprio per la complessità delle leggi del mercato, anche se gli va riconosciuto il merito di aver aperto la strada al design nelle aziende.

Capita spesso che dei progetti validi non hanno avuto successo poiché non sono stati affidati ad un'azienda in grado di gestirli.

A fronte di tutte le qualità e le competenze teoriche presentate fin'ora, nel concreto il design manager non ha il compito di costruire la mission aziendale, ma è chiamato a tradurla in azioni reali, attraverso le scelte di prodotto e tutte le operazioni che coinvolgono la comunicazione. Da tempo si parla di "immagine coordinata" (la **corporate identity**), ovvero l'insieme degli elementi distintivi che vanno a creare un profilo aziendale distinguibile da parte dei consumatori. Ampelio Bucci osserva come lo sforzo di unificare l'immagine abbia portato molte aziende a trascurare i contenuti a favore degli aspetti puramente visivi; ne deriva un'immagine banale e che non è in grado di distinguersi.

In pratica il design manager è chiamato a svolgere tutte quelle attività che permettono di trasmettere l'identità e la cultura dell'impresa, sia all'interno che all'esterno, attraverso espressioni visive, testi, marchi, divise, etc.

Inoltre il design manager ha il compito di far sì che il design, inteso come approc-

cio progettuale, si introduca in tutte le funzioni dell'impresa. La compattezza dell'azienda fa sì che essa abbia la forza e le competenze per reagire velocemente ai cambiamenti del mercato.

Al design manager è chiesta un'adeguata cultura progettuale che possa consentirgli di valutare la coerenza del design con la mission aziendale.

La posizione del design manager nella struttura gerarchica dell'azienda dipende dalle dimensioni della stessa e si integra con la struttura del reparto design. In ogni caso il design manager crea relazioni con tutti i reparti dell'azienda, in modo particolare con quelli coinvolti nella progettazione dei prodotti. Svolge un'azione di coordinamento tra i settori del marketing, dello sviluppo della creatività, e dell'ingegnerizzazione del prodotto.

Questo richiede una stretta relazione con il top management, ossia con la direzione dell'impresa, per favorire la trasmissione delle informazioni ai vari reparti.

Egli assume quindi una posizione trasversale, che si posiziona con grande flessibilità nelle varie aree della struttura aziendale.

5.4 FORMAZIONE E CULTURA DELLA CULTURA PROFESSIONALE DEL DESIGN MANAGER

La formazione per il design manager è fondamentale poiché gli permette di costruire idee inedite e risposte creative a situazioni altamente imprevedibili. Occorre capire quale debba essere la cultura peculiare del design manager, quella che gli consente di selezionare criticamente gli apporti di altre discipline e farli propri nell'ottica della *mission* aziendale.

La cultura del progetto in Italia si identifica con quella classica e umanistica dell'architetto, mentre in Europa si identifica con quella del designer. È quindi facile

confondere il design manager con il designer; in effetti, le due professioni hanno dei punti di contatto nel loro modo di pensare e agire. È necessario quindi che i manager si formino sui metodi e i modi di pensare che sono propri delle discipline progettuali, che sono propri della cultura dell'architetto, la quale si occupa sia della soluzione di problemi specifici che di una visione globale, e quindi di inserire l'azione progettuale in una dimensione culturale.

Non è un caso infatti che i designer che hanno reso famoso il Made in Italy nel mondo siano anche architetti, perlomeno di formazione. In passato il ruolo di gestione strategica dell'azienda competeva all'architetto e al designer, e tale fenomeno ha portato al successo mondiale. Oggi non è più possibile seguire questa strada, ed è molto importante che le diverse figure professionali non vengano confuse o sostituite.

In Italia la formazione del design manager in passato avveniva sul campo, ed era una sorta di "specializzazione" spontanea degli imprenditori, dei progettisti e dei tecnici. Il modello italiano pur essendo originale si è rilevato sempre vincente rispetto al modello anglosassone, il quale vede impegnati nelle scelte strategiche i manager di formazione prettamente economica, quasi sempre all'oscuro delle potenzialità del design.

Fino ad ora i design manager sono stati gli economisti, quasi sempre coinvolti nella progettazione del prodotto, ma senza una preparazione specifica. Questo è accaduto poiché al design non è stato riconosciuto il ruolo strategico, ma è stato considerato solo uno strumento capace di evolvere la qualità dei prodotti.

Il design manager era quindi un uomo di business, che annoverava il design nelle risorse d'impresa, e non da un esperto di design, che invece avrebbe potuto essere un progettista con particolare propensione per l'organizzazione aziendale.

Oggi la figura del design manager ha assunto una particolare autonomia e riconoscibilità all'interno dell'azienda. Esso è entrato a far parte dei corsi di laurea in

architettura, disegno industriale e ingegneria solo dagli anni Novanta.

La figura del design manager implica che la sua formazione culturale oltre che professionale sia costante, proprio per il suo ruolo di promotore dell'innovazione.

L'impresa è una realtà che interroga costantemente la società e sul ruolo che un nuovo prodotto avrà nell'immaginario sociale.

Il design management può diventare un elemento di forte vantaggio competitivo in quanto (Borja de Mozota, 2002, pag 170):

- contribuisce alla creazione di un prodotto;
- contribuisce alla creazione di una struttura organizzativa e promuove una logica di cambiamento;
- contribuisce alla nascita di un'etica fondata sull'estetica.

5.5 DESIGN MANAGEMENT SUL PIANO OPERATIVO: LA GESTIONE DEI PROGETTI DI DESIGN

Peter Phillips, esperto della formazione in design management, ha elaborato tre punti fondamentali da seguire quando si opera all'interno di imprese orientate alla creazione:

- la **gestione del valore aggiunto** (rappresentato dal design): saper spiegare in cosa consiste il valore del design per un'impresa, in termini comprensibili per un manager e attraverso l'utilizzo di concept visuali;
- la **gestione delle relazioni**: stabilire rapporti di collaborazione e saperli coltivare nel tempo, in particolare conoscere i compiti e i ruoli di ciascun membro dell'azienda, in modo da comprendere come il design possa agire in modo proattivo su questi ruoli e stabilire rapporti stabili e duraturi;
- la **gestione dei processi**: studiare una programmazione efficace, prevedendo un planning preciso basato su una suddivisione in tappe intermedie, momenti di ve-

rifica e strumenti di valutazione.

Tutto ciò secondo Phillips serve a diffondere una crescente fiducia negli strumenti del design e nel loro impiego a lungo termine.

Ciò che spinge le imprese a ricorrere al design spazia dal bisogno di differenziazione dei prodotti, al lancio di una nuova marca, alla decisione di diventare leader nel proprio mercato, all'introduzione di nuove tecnologie, il bisogno di creatività, di nuove idee e di innovazione, oppure un nuovo piano strategico (Borja de Mozota, 2000).

La domanda di design può scaturire da due diversi contesti:

- **un contesto imprenditoriale nuovo**, come la nascita di una nuova azienda o la fusione di più aziende. In tal caso si ricorre al design per le operazioni di lancio di una nuova azienda, quindi per la costruzione di una nuova identità visiva, e contemporaneamente per l'elaborazione di un concept, della strategia di prodotto e della comunicazione, nel caso in cui si affidi al design la creazione dell'identità dell'azienda, il designer deve sia trovare un nome per l'impresa che trovarne la "traduzione grafica".
- **un contesto imprenditoriale preesistente.**

In ogni caso è bene che l'impresa:

- innanzitutto nomini un responsabile del design, e anche di un *design champion* da inserire all'interno della direzione generale, incaricato di vegliare e garantire le politiche inerenti il design.
- metta in opera strumenti finalizzati alla gestione del design all'interno dell'organizzazione. In particolare, la gestione del design project richiede le seguenti tappe: identificazione del problema che richiede il ricorso al design, selezione dei partner-designer, redazione di un'agenda degli oneri e incarichi (*brief*) e gestione

dei rapporti con i consulenti nominati.

Solitamente il design si inserisce nell'impresa attraverso l'intervento sulla forma esterna, il che comporta un bassissimo livello di rischio e un'elevata flessibilità.

L'**esternalizzazione del design** sembra essere garanzia di creatività, obiettività ed imparzialità.

Questa soluzione si ritiene efficace quando il manager non ha grandi competenze ed esperienza in design, e quindi si avvale dell'esperienza di uno studio prescelto.

I vantaggi dell'esternalizzazione sono riassumibili in:

- nuove idee e creatività aggiornata rispetto alle nuove tendenze;
- nuove competenze in azienda;
- maggiore flessibilità;
- diminuzione del carico di lavoro;
- facilitazione nell'integrazione del design all'interno della sfera dirigenziale;
- controllo dei costi di progetto.

L'introduzione dell'esternalizzazione però si trova a dover affrontare degli inconvenienti:

- l'impresa al suo interno deve comunque essere dotata di competenze in grado di valutare l'operato del designer esterno;
- il rischio di incomprensioni e quindi di creazione di forme che non rispecchiano l'identità aziendale;
- problemi di coordinamento;
- mancanza di continuità nella relazione impresa/designer.

Per tali motivi è necessario che l'azienda affianchi ai partner esterni un team di lavoro interno dedicato alla gestione del valore aggiunto apportato dal design.

Per far sì che il progetto sia ben riuscito è necessario infine che si instauri un rapporto stretto tra l'impresa ed il designer.

CAP 6

DESIGN MIX

6.1 COSA E' IL DESIGN MIX

Design mix è la definizione che adotta Finizio (Finizio, 2002, pag. 230) per indicare “il progetto di un prodotto che vende in funzione delle vere esigenze del consumatore e non una strategia di marketing elaborata su proiezione economica”. Il progetto quindi non è finalizzato all'immissione del prodotto sul mercato, ma è finalizzato alla realizzazione di un prodotto che deve realmente rispondere alle esigenze dell'uomo. Il design mix è quindi la progettazione globale di ogni aspetto che possa contribuire a creare il vero valore di un nuovo prodotto o del rinnovamento di quelli esistenti. Nei nuovi prodotti questo valore dipende dal contenuto innovativo che può essere legato ai processi produttivi o ai materiali utilizzati. La qualità del progetto si misura in relazione alla diffusione e alla durata del prodotto, che ne rappresentano il successo.

Il contenuto innovativo riguarda non soltanto le caratteristiche formali e funzionali del prodotto, ma innanzitutto il concept. Ciò significa che l'innovazione deve riguardare sia il prodotto che il modo di comunicarlo al pubblico e di venderlo. In questo senso si possono fondere la natura progettuale del design e quella strategica del marketing.

In funzione del tipo di bene il design mix individua il focus del progetto, ovvero le componenti progettuali su cui concentrare gli sforzi progettuali per sviluppare il concept. L'idea progettuale è il nuovo parametro della competitività (Finizio, 2002, pag. 231).

“Il design mix genera un passaggio dal pensiero alla materia, dalla materia al progetto, dal processo all'informazione di prodotto” (Gino Finizio, 1999)

6.2 DESIGN CONCEPT

Il primo passo del design mix è l'individuazione dell'idea progettuale, e quindi del concept di progetto.

Secondo la definizione di Finizio (Finizio, 2002, pag 214) il design concept è un'azione progettuale integrata, globale, che travalica l'oggetto e si interroga sul senso del nuovo prodotto. Questa affermazione introduce un nuovo modo di concepire i rapporti tra le diverse figure professionali coinvolte nella progettazione.

Tra le figure professionali la più adatta a coordinare lo sviluppo del processo di costruzione di un design concept è ancora una volta il design manager, poiché si inserisce all'interno di tutte le funzioni aziendali che sono richieste anche per lo sviluppo di un design concept.

Il design management contribuisce allo sviluppo di un design concept attraverso:

1. la lettura degli scenari. Elaborazione dei dati contrapposti alle tendenze generali dei mercati caratterizzati da alta innovazione tecnologica;
2. l'individuazione dei trend più significativi, relativi al settore in esame, confrontati con i trend dei settori differenziati che influenzano fasce di mercato simili e non;
3. l'analisi dei concept individuati dall'azienda e da aziende concorrenti per la selezione dei concept emergenti;
4. la verifica del concept prescelto. Definizione del concept adeguato al contesto, all'azienda, alle aziende concorrenti e alle aziende leader di settori differenziati (design oriente);
5. la comparazione delle tecnologie abituali con settori specifici inerenti ai singoli elementi che compongono il progetto globale;
6. selezione dei materiali abituali contrapposti a quelli utilizzati da settori emergenti delle singole componenti del progetto. Innovazione di settori specifici;

7. verifica del concept in funzione delle specificità individuate sulle singole componenti del progetto globale;
8. sviluppo del concept con l'ausilio di fonti creative e competenze specifiche esterne. Task force con membri interni ed esterni all'azienda.

L'obiettivo è quello di individuare una catena produttiva o altri aspetti del prodotto (come vendita e comunicazione) su cui concentrare l'innovazione (service design).

In un contesto in continua mutazione e in un mercato segmentato la lettura degli scenari e l'analisi dei trend diventa fondamentale, anche se molto difficile. Nonostante per lo studio degli stili di vita siano disponibili degli strumenti e tecniche sofisticati, per i comportamenti d'acquisto dei consumatori vi è un alto grado di imprevedibilità e incomprendibilità. In generale si è compreso che il consumatore è diventato più consapevole, sa comprendere i prodotti e riconoscerne l'identità, tende a sottrarsi alle logiche della massificazione e diviene sempre più individualista. Il parametro di scelta principale è l'aspetto estetico del prodotto. La progettazione di prodotti che segue alla lettera le indicazioni del mercato rende difficile produrre prodotti che piacciono a tutti, trasversalmente ai segmenti, poiché non sono in grado di suscitare l'interesse dei nuovi consumatori. Al contrario molte aziende sono riuscite a conquistare i clienti grazie ad un'idea innovativa, capace di soddisfare un bisogno inespresso, anticipando quello che il pubblico non credeva ancora di desiderare. Questo convince sempre più le aziende a lanciare nuovi prodotti non indirizzati a determinate categorie di consumatori e stili di vita, ma indirizzati proprio a coloro che non sono classificabili in nessuna di esse e che tendono a rifiutare l'omologazione dei gusti.

Abbiamo visto come i designer credono che il "valore" dell'oggetto non derivi unicamente dalla sua forma o disegno, ma dall'insieme delle qualità funzionali, tecniche ed estetiche, che sono sintetizzate dall'oggetto stesso. Gli studiosi di

marketing invece considerano il design come un “valore aggiunto”, poiché in grado di procurare all'azienda maggiori vendite e maggiori guadagni. L'aspetto estetico dell'oggetto può essere infatti un fattore che spinge all'acquisto, ma non può essere semplicemente un valore aggiunto, come se fosse una qualità secondaria dell'oggetto.

Il design è invece un “valore intrinseco” poiché, come abbiamo visto, riguarda tutti gli aspetti legati alla progettazione dell'oggetto. Coloro che vendono a caro prezzo oggetti legati alla sola forma, ovvero gli oggetti che hanno un prezzo lievitato in virtù delle presunte qualità estetiche, hanno una breve vita.

Oggi vendere un design “firmato” a prezzi arbitrari è sempre più difficile, poiché si tratta in genere di pezzi a tiratura limitata, realizzati artigianalmente con materiali pregiati, che talvolta sono più vicini al campo dell'arte.

A livello di produzione industriale invece gli oggetti devono contenere idee innovative, che si possono esprimere anche attraverso la forma. Essi devono contenere innanzitutto un'idea, un concept, che è il senso dell'oggetto. È in quest'ultima condizione che il design torna al suo significato principale di progetto: l'oggetto di design è un oggetto progettato.

L'estetica fa sicuramente parte del concept, poiché svolge un ruolo di intermediario per la comunicazione del senso del prodotto. L'oggetto comunica il suo valore intrinseco per ciò che rappresenta, per il mondo estetico che sintetizza, per tutti i riferimenti che contiene e per le possibilità che offre.

Le aziende **design oriented** fanno del design il fattore strategico per l'innovazione del prodotto, del processo e dell'impresa stessa. Per fare questo è necessario che la struttura dell'azienda si trasformi in un'organizzazione che punti sulla formazione dei propri manager. L'apporto di figure di rilievo non basta a garantire il successo di un'azienda: è sicuramente utile per la progettazione di una nuova collezione di prodotti, ma è indispensabile che questo avvenga all'interno di una **task**

force, formata da manager interni e risorse esterne. Occorrono specialisti di diversi settori per la realizzazione di prodotti che durano nel tempo, che lavorano all'interno di un team guidato dal supporto manageriale, il quale si occupa di garantire la coesione di gruppo, di recepire gli stimoli esterni (clienti, azienda, strategie di marketing) e di dare forma al progetto. Il design manager assume il ruolo di progettista nel senso che assiste i designer nell'elaborazione del progetto (cultura del progetto) e nella selezione dei materiali e dei processi (cultura d'impresa).

INTEGRAZIONE TRA MARKETING E DESIGN

MARKETING MIX	MARKETING ORIENTED
	Leva del prodotto
	Leva del prezzo
	Leva della distribuzione
DESIGN MIX	Leva della comunicazione
	DESIGN ORIENTED
	Progetto del prodotto
	Progetto del prezzo
PROGETTAZIONE GLOBALE	Progetto della distribuzione
	Progetto della comunicazione
	Progetto del prodotto industriale
Product design	Progetto dei materiali in funzione delle tecnologie
Material design	Progetto della distribuzione e dell'informazione del prodotto
Service design	

6.3 DAL CICLO DI VITA DI UN PRODOTTO ALL'INNOVAZIONE COSTANTE

Ogni prodotto-mercato possiede il ciclo di vita che rappresenta non solo l'evoluzione di un prodotto, ma anche del mercato a cui è destinato. Esso è caratterizzato dalle seguenti quattro fasi (Finizio, pag 221):

- 1 **l'introduzione:** fase caratterizzata dall'inerzia dei consumatori, un lento sviluppo delle vendite e alla momentanea assenza di risposta competitiva. Le attività di marketing si concentrano sullo sviluppo e sull'affermazione ;
- 2 **lo sviluppo:** fase caratterizzata da un tasso crescente della domanda e dalla reazione della concorrenza. Si incrementano le azioni pubblicitarie e promozionali per affermare il prodotto, il marchio e la distribuzione. Si sostiene la qualità come elemento di differenziazione, tende a diminuire il prezzo e aumentano i servizi finalizzati a rendere fedele il cliente;
- 3 **la maturità:** fase caratterizzata da uno stazionario livello di vendite e di un calo di attenzione verso il prodotto da parte del consumatore;
- 4 **il declino:** fase caratterizzata dalla stabilità della domanda e dal rilancio del prodotto attraverso la promozione di nuovi usi. I servizi offerti sono alla massima diffusione, migliora la qualità, diminuisce la pubblicità, mentre il prezzo non è più una leva determinante. Le aziende più deboli escono dal mercato.

Nel ciclo di vita di un prodotto, la domanda primaria è la principale protagonista e i fattori determinanti di grande rilievo sono la pressione di marketing dell'industria che influenza la domanda primaria quando essa è espandibile e i fattori non controllabili dall'impresa tra cui l'evoluzione della tecnologia e l'evoluzione delle abitudini di consumo e di produzione. Le caratteristiche di ognuna delle fasi forniscono informazioni e influenzano il marketing mix il quale si adegua scegliendo le strategie più opportune. Tali informazioni riguardano: l'ambiente economico, la concorrenza, gli obiettivi strategici, la struttura dei costi e dei profitti.

L'aumento della concorrenza e l'incalzante progresso tecnologico stanno riducendo la durata del ciclo di vita dei prodotti, che impone alle aziende una costante strategia di miglioramento e innovazione. L'innovazione deve perciò entrare nel piano di marketing operativo che deve programmare tempi e azioni per ogni fase di sviluppo del prodotto, aiutando così a individuare eventuali anomalie di percorso ed i relativi interventi correttivi. Con l'intervento del design, che contribuisce anche a incrementare il valore intrinseco del prodotto, si può allungare il ciclo di vita del prodotto stesso innescando un continuo aggiornamento che porta a rivedere più volte il percorso creativo che collega l'idea progettuale ai desideri dei consumatori.

Il carattere creativo di questo percorso apre la strada alla vera innovazione del prodotto e non deve essere confuso con lo *styling* americano, ovvero il tentativo di migliorare le vendite attraverso modifiche superficiali. Al contrario, è possibile che per rispondere ai desideri dei consumatori si muti il prodotto o il tipo di prodotto.

Il termine *innovazione* è divenuto parola d'ordine di tutte le aziende, anche se non sempre si ha la reale consapevolezza del significato del termine e nemmeno la capacità di realizzarlo.

L'impresa orientata al design deve pertanto essere in grado di prevedere la durata del prodotto e di progettare la sua vita cercando di allungare la fase di maturità.

6.4 DAL BISOGNO AL DESIDERIO

Nella società contemporanea il prodotto rischia costantemente di invecchiare precocemente, pertanto i tempi di ideazione e produzione devono essere veloci. Ambienti e oggetti escono di scena se non stanno al passo con il desiderio di cambiamento dell'acquirente moderno, che è alla continua ricerca del nuovo e dei modi di essere "occasionalisti".

A partire dagli anni Novanta, l'identità dell'oggetto travalica i parametri della semplice prestazionalità e punta sull'immagine attraverso il potenziamento del valore della griffe, l'esaltazione dei processi produttivi e la comunicazione.

Nonostante le differenze di storia, di procedure creative e di durata, tra architettura e design si può tuttavia immaginare una collaborazione e un'interferenza mirata a migliorare la qualità dell'abitare.

Nel mondo occidentale, i decenni del dopoguerra, hanno registrato un incremento delle attività dei consumi mirati, in generale, al miglioramento della "qualità della vita".

La svolta si è registrata dal 1959 al 1963, gli anni del boom economico che hanno fatto diventare l'Italia uno dei dieci paesi più industrializzati del mondo. Si passa dal primato dell'agricoltura in cui prevale l'etica del risparmio al primato dei consumi di massa in cui prevale invece l'acquisto. Il consumo non viene visto negativamente come immoralità o sferiatezza, ma come mezzo di emancipazione sociale. In tale processo, innescato da un motore di natura economica, l'uomo acquista una posizione di centralità nei confronti degli artefatti.

Gli stili di vita divengono sempre più sofisticati, e il design offre la possibilità di inventare nuovi mondi, ambienti e modi di vivere.

Mentre un tempo la tecnologia era destinata al dominio della natura, oggi invece i nuovi apparati super-tecnologici si stanno perfezionando a ridosso del corpo umano, diventando sensibili al tocco delle dita.

Il design si occupa quindi di tutto ciò che entra a contatto con il nostro corpo e anche di tutto ciò che si applica a ridosso del corpo. Ciò che noi indossiamo, ad esempio un orologio, oltre che indicare il tempo, diventa uno status-symbol. Il consumo assume quindi sempre più aspetti simbolici che prima non aveva.

Uno degli oggetti che nonostante il suo riscontrato scomodo utilizzo, viene acquistato in tutto il mondo è "Juicy Salif", lo spremiagrumi nato nel 1990, per caso, in una pizzeria, e prodotto dall'azienda Alessi. Philip Starck, celeberrimo designer

francese, era in vacanza in Italia, e mentre aspettava la sua ordinazione si è messo a disegnare su una tovaglietta di carta questo strano oggetto. Juicy Salif, che in realtà dovrebbe essere uno spremiagrumi, si presenta come un ragno a tre zampe con una grande testa. La realizzazione del prodotto avviene tramite pressofusione: l'alluminio fuso viene iniettato a forte pressione in uno stampo e quando raggiunge lo stato solido, lo stampo viene aperto in cinque parti. Successivamente il pezzo viene ripulito dalle impurità e dalle sbavature e poi brillantato.

L'oggetto ha una dimensione di circa circa 15,8 cm di altezza e 11,6 cm di larghezza.

Il funzionamento dovrebbe essere semplice: bisognerebbe posizionare un bicchiere tra le zampe del ragno e cominciare a spremere gli agrumi proprio sulla testa zigrinata. Nella realtà il succo non segue perfettamente la punta inferiore della testa ma scorre anche lungo le tre gambe; semi e polpa cadono anch'essi nel bicchiere e fare una spremuta d'arancia diventa una difficile operazione. Così l'oggetto dalla cucina si sposta in zone più comode della casa: sulla libreria, su una mensola, in salotto, e al MOMA di New York.

Nonostante la sperimentata difficoltà di utilizzo Juicy Salif viene acquistato tutt'ora da molte persone. Ciò accade perché esso è divenuto un'icona. E' un pezzo storico di design che forse rappresenta più il concetto di non-design perché in questo caso è un oggetto che non riesce a ricoprire la sua funzione "ideale". Eppure è ancora desiderabile. Per l'anniversario del decimo anno dalla creazione Alessi ha prodotto in serie limitata con solo 9.999 pezzi numerati, il Juicy Salif con doratura 24 carati. Nelle istruzioni di questi pezzi viene sconsigliato l'utilizzo come spremiagrumi.

Questo oggetto si libera della funzione e diviene un oggetto d'arte, realizzato e acquistato solo per esibizione. Il sociologo Zygmunt Bauman, autore del saggio "*Modernità liquida*", ha brillantemente descritto il fenomeno:

" [...] lo Spiritus Movens dell'attività del consumatore non è più la gamma misurabile dei bisogni articolati, bensì il desiderio, un'entità molto più volatile ed effimera, evasiva e capricciosa [...] una forza autoprodotta e autoalimentata che non abbisogna di altra giustificazione o causa. Nonostante le sue svariate e sempre effimere reificazioni, il desiderio ha quale oggetto costante se stesso e per tale motivo è destinato a restare insaziabile [...]" ¹³

Eppure in qualche modo, almeno per una certa fase della cultura progettuale occidentale, ad esempio quella in cui si sono create le basi del design in Italia, proprio il desiderio di nuove forme della produzione industriale ha svolto una sua funzione importante, come motore nascosto di una innovazione degna di essere ricordata se non altro per il suo valore storico, visto che anche questo tipo di innovazione rischia di cedere al meccanismo autogenerativo delle merci.

È ancora Bauman a citare un altro sociologo, Harvie Ferguson, per il quale la nozione del desiderio "collega il consumo all'espressione della propria personalità, e alle nozioni di gusto e discriminazione. L'individuo esprime se stesso attraverso le cose che possiede. Il capriccio sostituisce il desiderio quale forza propulsiva del consumo"¹⁴

Si potrebbe dire che per quanto riguarda il problema del design e dell'architettura, tra gli estremi rappresentati da queste due frasi si snodano le fasi fondamentali di quell'utopia progettuale di marcato segno politico/economico che ha fatto un tempo la fortuna del design italiano: e che pure oggi ne costituisce il principale fattore d'*impasse*. In un'economia a lungo in crescita come quella italiana, che riponeva gran parte delle risorse e della sua competitività nella capacità di inventare nuove forme, era indispensabile la presenza di una classe colta, che, animata da quel tipo di desiderio, poteva essere la più adatta a raccogliere (quanto non a stimolare) il principio d'innovazione nella produzione industriale. Con il venire meno

13 Zygmunt Bauman, *Modernità liquida*, Laterza Bari, 2004, II ed., p. 77

14 Zygmunt Bauman, *Modernità liquida*, Laterza Bari, 2004, II ed., p. 78

di quel poco della cultura dell'abitare formatasi nelle classi abbienti, con la temporanea ascesa di qualche gradino della scala sociale da parte della piccola borghesia e della ex classe operaia, presto arrestata dalla recessione globale, anche nel mercato del design il capriccio sta rapidamente sostituendo il desiderio. In questo scenario inquietante possono dunque ancora mantenere un certo valore almeno alcuni tipi di utensili, legati indissolubilmente all'uso fisico e che come tali permettono ancora un certo grado di sperimentazione formale migliorata, piuttosto che vincolata, dalle restrizioni d'uso che essi impongono. Una pentola non può scottare quando la si toglie dal fuoco, un coltello non deve sfuggire, un orologio deve essere leggibile, possibilmente in fretta. Non casualmente da qualche tempo l'attenzione dell'industria e dei progettisti torna verso oggetti solo apparentemente banali nella loro quotidianità, ma così importanti per quel tanto di "principio di realtà" a cui riportano chi deve utilizzarli, allontanando per un momento il consumatore dal capriccio e riportarlo alla dimensione del desiderio, se non a quello della necessità, data ormai per estinta in un illusoriamente infinito mercato del lusso o comunque del superfluo.

CAP 7

**DALLA DEFINIZIONE DEI BISOGNI DEL CONSUMATORE
ALLE CARATTERISTICHE DEL PRODOTTO**

7.1 ANALISI DEI BISOGNI

Come abbiamo visto precedentemente in economia un bene è “un mezzo per la soddisfazione dei bisogni”, quindi i prodotti possono essere definiti come “sistemi che soddisfano specifici bisogni”.

Un bisogno in economia può essere considerato come la sensazione di mancanza rispetto ad uno stato ideale di soddisfazione.

Un generico bisogno viene articolato in bisogni derivati, che sono la risposta tecnologica (il bene) data al bisogno generico e rappresentano allo stesso tempo l'oggetto del desiderio; il bisogno derivato è l'intermediario tra le esigenze dei consumatori e le capacità delle imprese. Nella visione del marketing i bisogni derivati costituiscono la base su cui i consumatori sviluppano i desideri, elaborando un proprio immaginario del prodotto. Il desiderio non corrisponde automaticamente ad un prodotto specifico, ma viene interpretato come uno stato cognitivo orientato ad un prodotto specifico, non necessariamente ancora identificato con uno degli oggetti offerti dal mercato.

Diventa quindi fondamentale per l'impresa e per il progettista concentrarsi sui bisogni che un prodotto può soddisfare.

Una ricerca condotta da Giorgio Eminente sull'analisi del progressivo cambiamento delle aspettative dei consumatori e conseguentemente delle caratteristiche dei prodotti, ha portato l'autore ad individuare in ordine crescente d'importanza i fattori considerati dai consumatori nella scelta di un prodotto:

- **aspetti tecnico/funzionali:** le prestazioni tecniche;
- **aspetti logistico/commerciali:** aspetti legati al servizio commerciale e alla consegna del prodotto;
- **aspetti di identità/prestigio:** aspetti legati alla riconoscibilità e all'esclusività del prodotto, il cui possesso contribuisce alla costruzione di un'immagine sociale da lui stesso ritenuta positiva;

- **aspetti artistico/formali:** qualità formale.

A questi bisogni le imprese possono rispondere attraverso:

- un prodotto nuovo che risponde a per la prima volta a un bisogno nuovo, che risultava latente;
- un prodotto articolato in tante varianti per soddisfare le esigenze di più consumatori;
- un nuovo prodotto/tecnologia che sostituisce il prodotto/tecnologia precedente.

Fin qui i bisogni descritti fanno riferimento però solo al consumatore.

L'agire del progettista si trova all'interno di un sistema di vincoli interni, legati alle risorse dell'impresa (le tecnologie possedute, le competenze, l'immagine di marca, la storia, l'insieme delle conoscenze che può mettere a disposizione) e di vincoli esterni all'azienda, legati allo scenario in cui l'impresa si trova ad operare, che costituiscono l'elemento guida per lo sviluppo dei prodotti. L'insieme dei vincoli è la base su cui è possibile definire i bisogni che si traducono in requisiti di prodotto dai quali il designer parte per dare forma e determinare le caratteristiche del progetto.

Tre elementi in particolare costituiscono i vincoli di progetto: la dimensione dell'impresa, la tipologia di prodotto e l'orientamento strategico (la tipologia dell'impresa).

I bisogni possono essere classificati nei seguenti ambiti:

- **esigenze espresse dall'utente:** la capacità di soddisfare le esigenze espresse dal consumatore da parte delle imprese è uno dei principali elementi di successo. In linea generale si individuano tre tipologie di bisogni: i "bisogni ovvi", ovvero tutti gli aspetti non direttamente espressi dal consumatore interrogato sui bisogni in quanto considerati scontati, i "bisogni espressi", ovvero le richieste esplicitamente espresse dal cliente in un'indagine di

mercato, i "bisogni nascosti", ovvero l'insieme delle richieste che non possono essere espresse dal consumatore in quanto inaspettate o innovative. Sono queste ultime in grado di definire significativi vantaggi competitivi, poiché incidono sensibilmente sulla soddisfazione ma sono difficilmente inquadrabili in soluzioni già disponibili.

- **esigenze espresse dal mercato:** comprendere le caratteristiche del/i mercato/i in cui l'impresa opera è fondamentale per chi deve sviluppare un progetto. L'approccio conoscitivo del mercato utilizza le tecniche tipiche del marketing. A tal proposito risultano di particolare efficacia le tecniche di mappatura che consentono di sondare i caratteri del mercato e dei prodotti che vi si trovano, non soltanto in riferimento alle differenti percezioni dell'utente (mappe percettive, mappe del valore), ma anche in riferimento alle tecnologie, ai materiali, ai trend formali ed estetici, ecc. (mappa dei comparti e dei segmenti, mappa dei principali materiali e tecnologie con cui operano le imprese del settore, mappa degli elementi che consentono alle imprese di risultare vincenti in un certo mercato).
- **esigenze espresse dal sistema distributivo:** il distributore è il primo acquirente del prodotto, pertanto è un cliente da soddisfare. Le imprese quindi possono definire alcuni requisiti di prodotto che risultano importanti per facilitare la distribuzione: fattori dimensionali, facilità di trasporto e di immagazzinamento, facilità di montaggio. Ci sono poi dei fattori che agevolano la soddisfazione dei bisogni del distributore che non si riferiscono direttamente al prodotto ma al servizio ad esso associato: i supporti di comunicazione per i punti vendita, i supporti informativi diretti all'utente finale, la garanzia del produttore, i servizi di manutenzione e di assistenza.

In alcuni settori le imprese tendono ad esternalizzare tutte o molte attività produttive verso aree geografiche in cui è possibile un abbattimento

dei costi, in grado di compensare largamente i costi aggiuntivi di trasporto. Per tale motivo oggi è difficile comprendere se l'impresa sia produttore o soltanto distributore del prodotto che porta sul mercato. In alcuni settori il canale della distribuzione risulta talmente condizionante da vanificare i tentativi di attuare una politica di marca da parte dei produttori. Nel settore del mobile ad esempio, il consumatore è fortemente influenzato da venditore e viene guidato nell'acquisto. Per tali ragioni nel settore si tende a sviluppare soluzioni distributive differenti, a formare e incentivare i punti vendita (attraverso la qualificazione, la formazione del personale, il supporto informativo e pubblicitario), e a sviluppare una comunicazione rivolta ad un differente mediatore (architetto d'interni) in grado di orientare il consumatore e di imporre al venditore le proprie scelte.

- **esigenze espresse dall'impresa:** il progettista, sia interno che esterno all'impresa, si deve confrontare con le esigenze espresse dall'impresa per la quale sviluppa il prodotto. Maggiore è la distanza tra il progettista e l'impresa, maggiore sarà lo sforzo di quest'ultimo per interpretare le esigenze dell'impresa. Ogni impresa ha una storia, è fatta di persone ed è portata ad agire secondo le proprie consuetudini, poiché questo le consente di razionalizzare le risorse disponibili. Tali risorse riguardano la riconoscibilità, le capacità tecnologiche, gli investimenti fissi, i canali distributivi, la coerenza rispetto agli altri prodotti e all'immagine di marca e la coerenza rispetto al sistema logistico e distributivo.

L'analisi condotta da Eminente è stata quindi superata, poiché, come sostiene Antonella Penati, la capacità di assolvimento della funzione non è ormai più determinante nella scelta di un prodotto.

Un prodotto deve piacere, deve stimolare l'immaginario, deve soddisfare i gusti,

deve anticipare un bisogno latente, deve distinguersi e deve essere accompagnato da un servizio. Tutto ciò ha a che vedere con le caratteristiche immateriali del prodotto che diventano sempre più oggetto del design.

7.2 TECNICHE DI INDAGINE DEI BISOGNI DEL CONSUMATORE

In generale le tecniche di indagine dei bisogni si basano su:

- **tecniche relative al consumatore:** analisi dei segmenti di mercato, mappe di percezione, mappe del valore;
- **tecniche relative al prodotto:** analisi delle funzioni, analisi del valore.

Analizzando in tale sede i bisogni relativi al consumatore, si descrivono nei successivi sottoparagrafi solo le tecniche di indagine relative allo stesso.

7.2.1 Analisi dei segmenti di mercato

Per comprendere i bisogni è necessario innanzitutto interpretare il profilo del destinatario del prodotto, per rispondere in modo differenziato a gruppi di consumatori che esprimono esigenze omogenee, noti come segmenti di mercato.

La conoscenza del segmento di mercato rappresenta il primo approccio alla conoscenza della tipologia di utente e dei suoi bisogni.

Le variabili di segmentazione sono definite per tipologie omogenee e possono essere:

- **variabili geografiche:** stato, regione, città, area geografica, zona altimetrica, clima;
- **variabili demografiche:** sesso, età, stato civile, dimensione del nucleo familiare, razza, religione;
- **variabili economiche:** reddito, attività economica, attività professionale;
- **variabili sociali:** grado di istruzione, classe sociale, dotazione di infrastrutture sociali (ospedali, asili nido, scuole)

- **variabili psicografiche**: stile di vita, personalità;
- **variabili comportamentali**: fedeltà alla marca, intenzione d'acquisto, attributi richiesti al prodotto. All'interno di queste ultime, possono essere collocati anche i criteri di segmentazione fondati sul comportamento d'acquisto e di consumo come: il rapporto tra il consumatore e l'acquisto (consumatori potenziali, al primo acquisto, abituarini), le finalità e il contesto d'uso del prodotto, il tasso di consumo unitario del prodotto, la fedeltà alla marca.

La segmentazione di mercato può essere inoltre applicata anche ai beni industriali, ai quali si adatta l'impiego delle seguenti variabili: fatturato, quantità di consumo, numero di addetti, tipologia d'impresa, localizzazione, area di operatività, propensione all'innovazione, grado di standardizzazione della produzione, orientamento nelle decisioni d'acquisto, relazione con i fornitori.

I mercati come abbiamo visto possono essere organizzati per segmenti o nicchie e le imprese scelgono di operare trasversalmente su più segmenti di mercato, oppure si specializzano rispetto ad un segmento di mercato, altrimenti si concentrano su particolari e ridotti segmenti di mercato, definiti "nicchie di mercato".

La propensione di un'impresa nell'operare in un modo o nell'altro dipende dalla sua dimensione e dal suo grado di specializzazione, fatta eccezione per le aziende che scelgono di operare nel "lusso", le quali si posizionano in limitati segmenti di mercato.

L'impiego contemporaneo di numerose variabili di segmentazione (età, reddito, istruzione) porta via via a una migliore definizione delle caratteristiche del target di riferimento, ma riduce la numerosità di consumatori all'interno dei sottoinsiemi ottenuti. L'utilizzo di molte variabili porta a segmenti sempre più omogenei, ma non assicura che le differenze tra segmenti risultano così significative al fine di realizzare nuovi prodotti.

Un segmento, per essere considerato tale, deve essere misurabile numericamente in modo da essere utilizzabile per la definizione dei prodotti. Il processo di segmentazione è perciò articolato su due livelli: definizione dei segmenti e qualificazione dei segmenti.

Le tipologie di segmentazione più utilizzate sono:

- La **segmentazione per "benefici attesi dal consumatore"** richiede la conoscenza del comportamento e delle preferenze degli utenti/consumatori (analisi dei bisogni). E' necessario in tale caso focalizzarsi su uno specifico bisogno o su un numero limitato di bisogni per attribuire un carattere distintivo al prodotto e per poterlo efficacemente comunicare.
- La **segmentazione basata sullo "stile di vita"** ossia sull'analisi del profilo socio-psicologico del consumatore. Questo tipo di segmentazione è applicabile principalmente a quei settori in cui il prodotto ha la possibilità di essere utilizzato quale elemento di comunicazione dello status o dell'appartenenza ad un gruppo. Il possesso dei beni risponde ad esigenze di appartenenza sociale.
- La **segmentazione "stilistica"** fa riferimento a gruppi di consumatori e tipologie di beni, di particolare interesse per i beni in cui gli aspetti formali risultano rilevanti per mappare i segmenti del mercato e le aspettative dei consumatori.

Una ricerca commissionata da Federlegno-Arredo all'istituto Eurisko nel 1993, ha portato alla classificazione dei seguenti segmenti di consumatori:

- **gruppo astilistico**: basso reddito, cultura bassa, ricerca di prodotti funzionali, elevata sensibilità ad incentivi e sconti;
- **gruppo tradizionale**: reddito medio, cultura rurale, ricerca di prodotti solidi e tradizionali;

- **gruppo funzionale vincolato**: reddito basso, cultura medio-bassa, scelta dei prodotti fortemente vincolata dai limiti economici e dalla dimensione degli spazi abitativi a disposizione;
- **gruppo tradizionale modernizzato**: reddito medio, cultura media, ricerca di prodotti sobri;
- **gruppo giovanile esplorativo**: reddito medio, cultura medio-alta, ricerca di prodotti espressivi e originali;
- **gruppo estetico mediatizzato**: reddito elevato, cultura medio-alta, scelta dei prodotti fortemente influenzata dai media e a forte valenza di comunicazione dello status;
- **gruppo estetico personalizzato**: reddito elevato, cultura elevata, ricerca di una coerenza complessiva dei prodotti quale specchio di personalità.

L'analisi della segmentazione del mercato, la scelta tra le alternative strategiche, la scelta della copertura del mercato (individuazione dei segmenti che l'impresa considera attrattivi relativamente alle proprie risorse e competenze), e il posizionamento nei segmenti ai quali l'impresa ha deciso di estendere la propria offerta, concorrono alla formulazione della strategia di marketing in un determinato mercato. In un mercato concorrenziale è importante che l'azienda conosca la propria posizione di mercato.

7.2.2 Mappe percettive

La valutazione della capacità dei prodotti di soddisfare i bisogni viene fatta a partire dalle indicazioni sul modo in cui i consumatori valutano le varie alternative di prodotto offerte sul mercato. Sulla base di queste valutazioni si costruiscono le cosiddette "mappe percettive", ossia delle mappe che permettono di indagare la posizione nella mente del consumatore dei prodotti e delle marche offerti rispetto a quelli della concorrenza.

La scelta del prodotto da parte del consumatore si basa su percezioni soggettive, che si formano sulla base dell'esperienza (che si forma attraverso l'uso del prodotto e la valutazione che il consumatore può darne), sulla base dell'informazione (che deriva da molteplici canali: pubblicità, informazioni al punto vendita, pubbliche relazioni, passaparola) e sulla base del prezzo (tra più prodotti che apportano i medesimi benefici sceglierà quello meno costoso).

Le mappe di un prodotto servono dunque a mettere in evidenza i prodotti che sono in competizione nella percezione del consumatore e suggeriscono come posizionare il prodotto al fine di massimizzare le preferenze e le vendite.

La costruzione delle mappe percettive segue due approcci:

- l'approccio basato sugli attributi dei prodotti (valutazione individuale delle singole caratteristiche dell'oggetto);
- l'approccio basato su misure di similarità o preferenza (valutazione comparativa sulla similarità degli oggetti).

Le mappe percettive si possono applicare anche alla percezione che il consumatore ha dell'intera impresa (marca) con il fine di stabilire le linee strategiche dell'identità di marca.

7.2.3 Mappe del valore

Le mappe del valore, a differenza delle mappe percettive, si basano sul fattore prezzo, che in tale contesto interviene a orientare le scelte dei consumatori.

Tali mappe sono utilizzate per stabilire il prezzo di un prodotto in modo che il suo valore percepito risulti superiore a quello dei concorrenti.

La definizione del prezzo è un fattore molto complesso, che tiene conto dei differenziali competitivi e di fattori oggettivi (i costi di produzione e i costi di distribuzione), fattori meno tangibili (il valore della marca) e fattori congiunturali (la fase del ciclo di vita e il comportamento delle imprese concorrenti).

Il prezzo è la quantità di moneta che deve essere scambiata per una unità di bene o servizio.

Le principali modalità di formulazione del prezzo sono legate al costo del prodotto: esso si determina al punto di incontro tra la curva della domanda e la curva del costo.

Il **costo di fabbricazione** di un prodotto si definisce secondo un mix complesso di elementi sintetizzabili nella seguente formula:

$$C = Cmp + Cmd + SGf + SGv$$

dove:

Cmp = costo dei materiali impiegati per unità di prodotto.

Cmd = costo della mano d'opera per unità di prodotto.

SGf = spese generali fisse per unità di prodotto.

SGv = spese generali variabili (in funzione delle quantità prodotte di un determinato bene) per unità di prodotto.

7.3 CARATTERISTICHE DI UN PRODOTTO

“Un prodotto è un 'medium-messaggio', perché è uno strumento che mentre permette alle persone di comunicare reciprocamente e di costruire una propria personale identità, comunica allo stesso tempo qualcosa di se stesso e della sua personalità”

(Codeluppi, Vanni, *I Consumatori*, Franco Angeli, Milano 1997).

Un prodotto può essere concepito come un aggregato di contributi, ai quali il consumatore attribuisce un valore d'uso e/o un valore simbolico. Tali contributi possono essere classificati in tre macrogruppi:

- **attributi materiali**: il prezzo, le caratteristiche fisico-funzionali, le caratteristiche formali, il packaging, etc.;
- **attributi immateriali “impuri”** (ovvero che influenzano i caratteri materiali del prodotto): la versatilità, la componibilità, l'apertura, la modularità.
- **attributi immateriali “puri”** (ovvero che non influenzano i caratteri materiali del prodotto): i servizi (consulenza preventiva, personalizzazione del prodotto, consegna, installazione, garanzie, condizioni di pagamento, servizi di assistenza post-vendita, etc.), la comunicazione del prodotto e la marca.

7.4 IL SISTEMA-PRODOTTO

In tale lettura il prodotto non è più semplicemente un bene fisico destinato a funzionare, ma diventa il risultato di un processo. Il prodotto rappresenta una soluzione sia per il consumatore che lo sceglie, sia per l'impresa che lo produce, che per il designer che lo progetta.

“Il prodotto è necessario ma non sufficiente per attirare i desideri,
per sedurre e far sognare il consumatore”

(Bucci Ampelio, *L'impresa guidata dalle idee*, Domus Academy, Milano 1998)

Il sistema-prodotto è l'insieme delle caratteristiche materiali e immateriali associate ad un prodotto.

La distinzione tra le caratteristiche materiali e immateriali di un prodotto è legata al diverso rapporto che le lega all'oggetto cui si riferiscono: quelle materiali non possono essere disgiunte dal prodotto, mentre i servizi che li integrano spesso sono prodotti da soggetti esterni all'impresa di produzione.

In ogni caso gli attributi del prodotto garantiscono benefici (prestazioni) che possono essere materiali o immateriali.

Con il termine “prodotti” si intendono dunque sia i beni realizzati dalle imprese che i servizi erogati dalle aziende del terziario.

Anche i servizi, in quanto prodotti, vengono percepiti dagli utenti come insieme di attributi (cortesia, rapidità, tempi di attesa, etc.).

7.5 IL VALORE COME OBIETTIVO DI PROGETTO

Il valore può essere definito come il rapporto tra il livello con cui un prodotto soddisfa un bisogno e il costo del prodotto stesso. Si individuano due ambiti di operatività nelle strategie di incremento del valore: da un lato quelle volte alla migliore soddisfazione dei bisogni (la capacità dei beni di svolgere le funzioni a loro richieste), dall'altro quelle finalizzate alla riduzione dei costi (tutte le caratteristiche materiali/processuali che consentono economie di costo).

Per quanto riguarda le strategie volte all'incremento delle prestazioni, in molti segmenti di mercato oggi si osserva uno spostamento degli obiettivi strategici dal prodotto all'impresa nel suo complesso: le strategie più avanzate mirano a far percepire al consumatore non tanto il valore del singolo bene, quanto il valore di una marca o di un *brand*, di cui tutto il sistema di prodotti che le appartengono può avvantaggiarsi. Viceversa la marca necessita di prodotti ad essa coerenti per esistere ed essere sostenuta.

Per le strategie volte alla riduzione dei costi e all'ottimizzazione della produzione, la progressiva riduzione dei lotti di produzione si traduce in necessità di elaborare soluzioni progettuali volte a ricondurre la produzione ai principi dell'economia di scala.

Le caratteristiche che soddisfano le esigenze sono la funzionalità, la durabilità, la varietà, il comfort, l'ergonomia, la flessibilità, la personalizzazione, l'impatto sensoriale, la coerenza con l'immagine di marca, l'aderenza ai trend, l'identificazione con l'immaginario del consumatore; mentre le caratteristiche che soddisfano la compressione dei costi sono la modularità, la possibilità di personalizzazione realizzata all'interno delle logiche di serialità, la facilità di movimentazione del prodotto finito e dei semilavorati, la facilità di messa in opera, etc. Il compito del design è quello di soddisfare contemporaneamente queste esigenze.

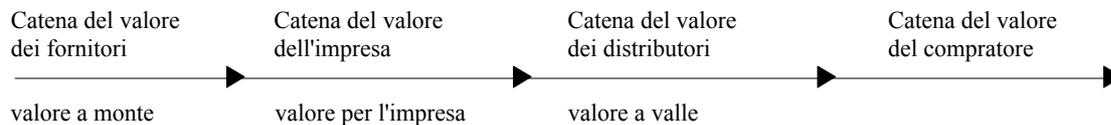
Il processo di valorizzazione dei beni, come già anticipato, non può essere fondato solo sul singolo bene. Le strategie di valorizzazione si fondano sulle sinergie tra i beni di una stessa impresa (gestione del “portafoglio prodotti”), tra beni di più imprese (attuazione di politiche di *co-branding*), tra i beni di un'impresa e i beni di mercato (attuazione di una strategia).

Si assiste quindi a una progressiva “dematerializzazione” del prodotto, poiché l'attenzione si focalizza non più sull'oggetto in sé, ma sul complesso sistema di relazioni e di vincoli.

“Il valore che un'azienda crea è misurato da quanto gli acquirenti sono disposti a pagare per un prodotto o un servizio. Un'attività è remunerativa se il valore che crea supera il costo delle attività creatrici di valore”

(Porter, *Strategia e Competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio competitivo di imprese e nazioni*, Il sole 24 Ore, Milano 2000)

Il “contenuto immateriale” di un bene diventa oggetto di progettazione che si estende ben oltre il tradizionale interesse per la forma, e riguarda il servizio, la comunicazione, il ciclo di vita, etc. (A. Deserti, 2001). Il design opera oggi lungo tutto l'arco della “catena del valore”, ossia in tutta la sequenza di passaggi che portano alla realizzazione materiale del prodotto e al suo trasferimento al consumatore.



Il sistema del valore, M. Porter

Ad ogni passaggio si registra, secondo Porter, un incremento del valore, determinato dal fatto che l'output di ogni processo di trasformazione è rappresentato da un bene o da un servizio rispondente alle esigenze di chi si trova allo step successivo della catena. Così materiale e componenti hanno un valore per l'impresa produttrice, il prodotto assemblato ha valore per il sistema della distribuzione (superiore al valore delle singole componenti), e il prodotto distribuito ha un valore per il consumatore finale (superiore a quello prodotto all'interno dell'impresa di produzione). Il consumatore finale si riferisce al fatto che l'atto d'acquisto e il consumo del bene rappresenti l'ultimo step della catena del valore delineata da Porter. All'interno del passaggio a modelli di più forte integrazione tra processo ideativo-progettuale e sistema economico-produttivo, il valore risulta l'elemento centrale dell'interesse delle imprese. Esistono diverse modalità di creazione del valore, posizionabili in diversi punti della catena ad esempio:

1. valore intrinseco: caratteristiche di qualità estetico-funzionali, sicurezza, ecologia;
2. performance (per l'impresa): riduzione dei costi, redditività, capacità di garantire fatturato;
3. valore competitivo: capacità di differenziazione, capacità di formazione del vantaggio competitivo, miglioramento dell'immagine aziendale;
4. valore per l'utente: soddisfazione dei bisogni, capacità di creazione di consenso;
5. coerenza strategica: capacità di collocarsi all'interno del sistema dell'offerta dell'impresa potenziandone la valenza strategica;
6. valore per il sistema di offerta: prezzo, servizio, canale distributivo e innovazione complessiva;
7. valore per il *trade* (intermediario commerciale): servizi logistici e soddisfazione del sistema distributivo.

7.6 PROGETTARE IL VALORE DELL'IMPRESA

La difficoltà di individuare i bisogni latenti ha portato le imprese a ritenere più vantaggiosa l'adozione di altre strategie proattive, le quali hanno come riferimento l'impresa nel suo complesso piuttosto che il prodotto: ciò che si cerca di rendere attraente non è il singolo bene ma il sistema di valori dell'impresa (valore di marca).

Rispetto alle tradizionali azioni del marketing, basate sul convincimento del consumatore, la gestione della marca sembra essere attualmente la principale strategia non difensiva che le imprese adottano per definire un differenziale competitivo.

Tutto ciò porta il **designer** ad uno spostamento del campo d'azione: diventano oggetto della progettazione sia le caratteristiche immateriali che costituiscono la marca, sia le caratteristiche materiali dei beni che contribuiscono a rafforzare l'immagine di marca.

Si è assistito ad un'evoluzione che ha spostato via via l'attenzione dal prodotto al sistema-prodotto, e dal sistema-prodotto alla marca, attraverso la creazione della **brand identity**. In generale il processo di posizionamento si è spostato dal prodotto all'impresa: la brand identity è oggi riconosciuta quale fattore strategico fondamentale per le imprese ad alto contenuto di design.

All'impresa interessa sempre meno il prodotto come bene materiale e sempre più la propria identità quale sistema di valori da proporre e difendere.

“La differenza tra i prodotti e i marchi è fondamentale. Il prodotto nasce in fabbrica, ma ciò che il cliente compra è il marchio” (Naomi Klein, 2001)

7.7 EVOLUZIONE DALLA GESTIONE DEL PRODOTTO ALLA GESTIONE DELLA MARCA

Nel corso degli ultimi anni si è poi assistito ad un passaggio evolutivo che ha portato le imprese a concentrare il proprio interesse strategico sulla gestione della marca piuttosto che sul prodotto. Questo percorso è sintetizzabile nelle seguenti fasi:

- **creazione dell'immagine dell'impresa:** inizialmente sono le caratteristiche dei singoli prodotti a determinare l'identità dell'impresa sul mercato;
- **creazione di un marchio:** l'interesse dell'impresa si estende ai fattori commerciali e distributivi che diventano strategici tanto quanto i tradizionali fattori produttivi;
- **branding** o sfruttamento commerciale e industriale del marchio: il valore della marca diventa progressivamente autonomo rispetto ai singoli prodotti che ne diventano il corollario e a cui è richiesta una coerenza strategica. Walter Landor afferma: "i prodotti sono realizzati nell'industria ma le marche vengono create nella testa".

“Un'altra area che è molto importante è il *brand building*, cioè la costruzione del marchio. Se uno va a leggere la quinta versione del mio libro Marketing Managing, non trova molto sul marchio, tutto quello che dicevo è che il marchio è un nome (···). Poi invece, con il passare degli anni (···), il *branding* è diventato proprio il fulcro di tutto: il *brand* è sicuramente molto di più che non soltanto un nome, non è semplicemente un'etichetta, non è semplicemente un logo, non è semplicemente una serie di tattiche, va al di là di tutto ciò. Il marchio è proprio l'essenza dell'impresa. Per essere specifici in questo senso, prendiamo l'esempio di Volvo, la società automobilistica. Volvo ha costruito l'idea che la sua essenza di marchio sia la sicurezza: ha creato quest'idea. Volvo dice: noi creiamo le macchine più sicure che ci siano, e tutto quello che fa l'impresa è proprio di pensare a tutti gli elementi che compongono la sicurezza”.

(Kotler, 2000)

L'esempio della Volvo descritto da Kotler ci spiega come il progetto della marca possa incidere sul progetto del prodotto, vincolarlo e condizionarne presupposti e fini: l'idea che la marca Volvo si differenzi dalle altre per la sicurezza comporta che il design dei prodotti Volvo deve essere fortemente orientato alla sicurezza, la quale assume valore prioritario rispetto a qualsiasi altro obiettivo progettuale.

La marca, intesa come caratteristica immateriale da costruire, consolidare e difendere, è una delle principali dinamiche con cui si deve confrontare il design, in quanto costituisce spesso un vincolo e un obiettivo di riferimento in grado di scardinare le tradizionali regole del fare progetto all'interno dell'impresa.

L'azione del designer all'interno della creazione del vantaggio competitivo è legata dunque a due capacità: da un lato saper unire alle valenze estetico-comunicative la capacità di razionalizzare i processi di progettazione e produzione, con minori costi e parità di prestazione; dall'altro saper passare dall'attenzione al prodotto all'attenzione per l'impresa nel suo complesso (brand) quale elemento centrale per la formazione del valore percepito dall'utente/consumatore.

CAP 8

IL VALORE DEL BRAND

8.1 COS'È UN BRAND

Il brand (la marca) è una complessa personalità che si sviluppa dalla coerenza di tutte le sue parti ed ha come punto d'arrivo la creazione di una precisa percezione nella mente del cliente .

Dal punto di vista di chi produce la marca è un insieme di elementi che vanno dal logo al prodotto, dagli sforzi ottenuti per crearlo e commercializzarlo alla pubblicità, alla distribuzione. Per il produttore la marca è una sorta di memoria storica del prodotto, di cui conosce ogni dettaglio.

Per il consumatore è qualcosa di completamente diverso, è una percezione. Il consumatore infatti non ha quasi mai una vasta conoscenza delle caratteristiche tecniche e funzionali del prodotto. Si limita a una o più caratteristiche che per lui sono rilevanti e che magari per il produttore sono marginali. La percezione del cliente può sembrare irrazionale al produttore e ciò accade perché il cliente si sofferma su ciò che lo colpisce più che su ciò che il prodotto realmente è. Poiché il cliente acquista in base a questa percezione, il brand design più che del prodotto si occupa di come le sue caratteristiche saranno percepite dal pubblico.

8.2 DISTINZIONE TRA MARCHIO E BRAND

Nell'uso comune italiano, "marchio" e "marca" sembrano sinonimi perfetti. In realtà, sono termini che descrivono fenomeni diversi. La lingua inglese fa chiarezza distinguendo i due termini: *trademark* per "marchio" e *brand* per "marca". Si tratta di due espressioni descrittive che appartengono a due categorie semantiche diverse: il marchio è un segno distintivo, un oggetto identificabile; la marca è un soggetto che rappresenta un insieme di valori e che vive grazie alla relazione con il consumatore, il tempo, il mercato, e la società. Il primo è di carattere tecnico-giuridico ed è statico, poiché una volta registrato non può più cambiare; la seconda è dinamica ed è in continua evoluzione, poiché si trasforma insieme alla socie-

tà ed al mercato.

Il Dizionario Garzanti della lingua italiana definisce il marchio come un segno impresso su un oggetto o su un animale per distinguerlo dagli altri. Ma è anche lo strumento con cui si fissa tale segno, ad esempio il marchio a fuoco. Inoltre il Dizionario dice anche che marchio è una denominazione commerciale o l'emblema distintivo di una merce: marchio di fabbrica, marchio registrato, marchio depositato, la cui imitazione è vietata dalla legge.

L'accezione più comune, o colloquiale, della parola "marchio" resta comunque quella grafica: un segno grafico stampato o applicato su qualcosa per indicarne la proprietà o la provenienza.

Il marchio deve contraddistinguere un bene o un servizio differenziandolo da quello di altri, cioè deve essere in grado di consentire al pubblico di distinguere i prodotti di un'impresa da quelli, più o meno simili della concorrenza.

Il marchio è anche la parte costitutiva e fondativa della marca, nel senso che senza marchio non può esserci la marca. La marca è l'estensione figurata del marchio. Il Dizionario Garzanti definisce la marca come "l'impresa produttrice, in quanto identificata da un segno". Anche in questo caso ci sono diverse accezioni del termine, il quale deriva dal termine germanico "*marka*", ossia segno, zona di confine, regione.

La marca non ha un corpo, una forma, una sostanza.

8.3 RUOLI E FUNZIONI DEL BRAND

La marca è l'insieme di informazioni sulle caratteristiche dell'offerta. È la memoria del prodotto e ci aiuta nei processi decisionali. La marca dunque facilita i processi decisionali del consumatore, poiché una delle sue principali funzioni è quella di identificazione, funzione al centro dell'attenzione del brand management (Kapferer 2001).

Un forte brand può (Minestrone, 2010):

- facilitare i processi decisionali del consumatore;
- ridurre i costi di ricerca e accelerare le scelte di acquisto;
- offrire garanzie;
- orientare le aspettative nei confronti dell'offerta;
- arricchire prodotti e servizi di valenze simboliche e affettive;
- ridurre i rischi legati al prodotto o al servizio.

Creare una marca non significa soltanto sviluppare un'identità per il prodotto, dandogli un nome, un'etichetta, un packaging; significa anche fornire sicurezze, aiutare gli individui a organizzare le proprie conoscenze e a orientare i criteri selettivi; rendere più chiare le decisioni d'acquisto e infine generare valore per l'azienda.

È grazie all'esperienza del consumo precedentemente sperimentata e al vissuto del prodotto, alla comunicazione e ai piani di marketing, che gli individui imparano nel tempo a riconoscere le marche. Imparano a individuare quelle che soddisfano i propri bisogni da quelle che non li soddisfano.

Si scelgono i prodotti di marca sia per la loro qualità organolettica, per la loro impeccabile fattura, per la loro funzionalità, che per la personalità ed il carattere che assumono attraverso la comunicazione, la storia, e il loro essere. Le marche sanno farsi amare, e scegliendole mettiamo in campo meccanismi proiettivi, identificativi, affettivi. Ci immedesimiamo coi loro valori, con le storie narrate nella pubblicità, con i personaggi che le rappresentano.

La marca è inoltre garanzia di qualità, di performance costanti nel tempo. La relazione tra consumatore e marca può essere considerata una sorta di patto: il consumatore offre fiducia e fedeltà, con il tacito accordo che la marca si comporterà in modo tale da garantire valore attraverso una performance di prodotto coerente e conforme alle aspettative.

Le imprese devono conquistare la fiducia del consumatore ed essere in grado di mantenerla nel tempo.

Esistono tre tipologie di fiducia che gli individui concedono alle marche:

- la **familiarità** a seguito di ripetute esperienze di consumo;
- l'**interesse** per una marca che offre un buon rapporto valutazione costi/benefici;
- i **valori** sui quali fondiamo la nostra fedeltà e il nostro comportamento di reciprocità.

La relazione di fiducia che i consumatori creano con la marca è spesso riferita al suo valore globale, che nasce sulla base di motivazioni razionali ed affettive.

La marca vive di acquisti ripetuti, pertanto deve essere leale con il proprio pubblico.

Ogni marca contiene una promessa che sancisce un patto di fiducia; col termine "promessa" ci si riferisce in genere all'impegno a compiere una certa azione.

Il *brand* è stato definito come "la descrizione sintetica di un pacchetto di valori su cui i clienti e i potenziali consumatori fanno di poter contare, perché sarà coerentemente uguale a se stesso o migliore per lunghi periodi di tempo (Mariotti, 1999).

Jean Noel Kapferer, uno dei maggiori studiosi della marca, individua e descrive otto funzioni della marca **per il consumatore**, ai quali corrispondono dei benefici (Kapferer, 1991):

- identificazione: grazie alla marca il consumatore riconosce rapidamente i prodotti o i servizi cercati;
- praticità: la marca permette un risparmio di tempo e di energia nel caso di un riacquisto ed è legata al concetto di fedeltà;
- garanzia: la marca è una promessa di buone prestazioni, qualità e performance sempre costanti per uno stesso prodotto o servizio;
- ottimizzazione: la marca offre la sicurezza di scegliere tra i migliori prodotti in una determinata categoria;

- personalizzazione: la marca offre un conforto nella definizione dell'immagine di sé in un contesto sociale;
- permanenza: la marca offre il beneficio di appagamento che nasce dalla relazione di familiarità e intimità instauratasi nel tempo e che genera una relazione stabile e duratura;
- edonistica: la marca è fonte di piacere, soprattutto grazie al suo polisensorialità o alla sua estetica (design, forme, texture, superfici, odori ...);
- etica: la marca assume la responsabilità, e risponde al bisogno di rassicurazione del cliente tramite l'essere al servizio del cittadino-consumatore e non più centrata solo sul proprio profitto.

Per il produttore la marca rappresenta una delle risorse più preziose di cui l'impresa può disporre, ed assume le seguenti funzioni:

- attiva un canale di comunicazione con gli individui;
- crea differenze significative all'interno del mercato;
- determina la cultura dell'impresa;
- arricchisce l'azienda di risorse intellettuali;
- consente una più elevata capillarità distributiva;
- aumenta le performance finanziarie aziendali.

Il potenziale finanziario per le imprese che deriva dalle attività di branding può essere davvero considerevole, ed è legato alla possibilità di massimizzare il valore (l'equity) della marca stessa.

Per i **rivenditori al dettaglio o altri membri del canale distributivo** le marche svolgono le seguenti funzioni:

- attirare l'interesse dei consumatori;
- generare comportamenti di fedeltà;
- creare l'immagine del punto vendita;

- garantire margini di guadagno più ampi;
- garantire volumi di vendita più elevati.

8.4 FASI DI SVILUPPO DEL BRAND

1 In una prima fase sono le **caratteristiche dei prodotti** a costruire la marca, che assumono un carattere distintivo rispetto alle altre marche. La marca svolge il ruolo di garante delle caratteristiche del prodotto e di fidelizzazione del consumatore. In tale fase il nome della marca è associato a uno specifico prodotto.

2 Nella seconda fase le **caratteristiche positive** e memorabili di uno specifico prodotto, che hanno generato l'identità di marca, iniziano ad essere **associate ad altri prodotti**. Solitamente sono un insieme di caratteristiche intangibili, parzialmente scollegate dai prodotti, a essere decontestualizzate in modo da essere traslate da un bene singolo a un insieme eterogeneo di beni.

3 Nella terza fase, infine, **la marca è percepita come autonoma rispetto al prodotto**, e rappresenta per il consumatore un insieme di valori e di caratteri che l'impresa può utilizzare per diversificare i propri prodotti. La marca diviene portatrice di notorietà, di fiducia e di rispondenza rispetto al sistema dei valori.

Il valore della marca aumenta in base alla crescita della sua notorietà, e della positività ed esclusività della percezione della sua immagine da parte dei consumatori.

Per comprendere il valore della marca è utile collegarla ai concetti di notorietà e di differenziazione. La differenziazione può essere basata sugli attributi tangibili o servizi del prodotto o solamente sui caratteri della marca. Un esempio è "Virgin", la quale ha impiegato il valore della marca come strumento di diversificazione passando dalla musica ai prodotti di elettronica di consumo, ai viaggi aerei e ferroviari, all'abbigliamento, ai soft drinks, etc.

8.5 BRAND IDENTITY (L'identità della marca)

L'identità della marca non è un concetto nuovo nel brand management, tuttavia è solo in tempi recenti che lo si è iniziato ad esplorare in maniera sistematica. La gestione della marca per lungo tempo è stata affidata ad approcci legati all'immagine, alla notorietà, alla visibilità, alla fiducia, alla reputazione. Kapferer, nei suoi lavori della fine degli anni Ottanta, parlava di percezione della marca da parte del consumatore, di sensibilità di marca, di immagine di marca, ma non faceva alcun riferimento al concetto di identità.

Oggi l'identità di marca o brand identity è la modalità utilizzata da un'impresa per identificare se stessa o il proprio prodotto/servizio. È l'insieme dei significati e dei significanti che il brand management attribuisce alla marca per renderla unica e desiderabile per i consumatori, ma anche per distinguerla dai competitor e produrre valore.

La brand identity dovrebbe dunque riuscire a: creare risonanza con il consumatore; differenziare la marca rispetto ai concorrenti; rappresentare ciò che l'azienda può fare (*vision*) e ciò che farà nel tempo (*mission*).

Per raggiungere tale obiettivo occorre che l'impresa abbia una precisa visione di come collocare la marca nella mente del consumatore, in relazione alla società e allo scenario competitivo.

Una chiara ed efficace identità svolge le seguenti funzioni:

- definisce il carattere e la proposta di valore del prodotto o del servizio;
- propone questo carattere in modo distinto rispetto alla concorrenza;
- trasmette "un potere emotivo capace di andare al di là dell'immagine" (Kotler, Keller, 2007).

L'identità esprime "*ciò che la marca è, e ciò che vuole essere*". Essa esprime anche ciò che deve arrivare al consumatore e deve essere comunicata bene.

L'identità di marca intesa come complesso di significati intangibili, la si ritrova nel-

la cultura d'impresa, nel suo linguaggio, nei suoi valori; ma anche nella personalità che fondano la loro identità sui principi del brand, con il suo carattere, il suo modo di comunicare, il sistema simbolico a cui che ispirano la cultura d'impresa.

Per quanto riguarda i significati tangibili invece, l'identità è determinata dalla realtà concreta dei prodotti, dalle loro performance, e dall'esperienza di consumo che generano. Essa si esprime tramite messaggi pubblicitari, sito internet, cataloghi, dépliant informativi, confezioni dei prodotti, carta intestata, biglietti da visita dell'impresa, eventi, punti vendita, etc.

Definire la brand identity significa dunque configurare un progetto di senso, una diversità rilevante, una serie di valori, e di segni di riconoscimento (Kapferer, 1991).

Esistono essenzialmente quattro grandi contenuti che entrano a comporre e strutturare l'identità della marca:

- **valori di prodotto:** prodotti, servizi, posizionamento, attributi e benefici;
- **contenuti emotivi:** personalità di marca, attributi simbolici ed emozionali, relazione tra consumatore e marca; diventa un veicolo per consentire ai consumatori di raccontare la propria personalità attraverso il brand (es. Marlboro, col suo celebre cowboy rimanda a un mondo libero e selvaggio; Coccolino, il celebre ammorbidente contiene nella sua identità contenuti emotivi che rimandano alla tenerezza, morbidezza, all'affettività, alla cura dei propri capi attraverso il bucato);
- **valori sociali:** l'agire sociale delle imprese attraverso la preoccupazione per l'ambiente, i principi etici, la cultura (es. Ikea fonda la propria idea commerciale sul proposito di offrire un vasto assortimento di articoli accessibili a tutti, permettendo al maggior numero di persone di acquistarli);
- **cultura d'impresa:** la storia dell'azienda, il contesto produttivo, la vocazione produttiva, il core business, la cultura aziendale, il capitale umano, i principi condivisi, la mission, la vision e i valori della Corporate. Le marche di successo sono quelle

La vera sfida per le imprese oggi è riuscire ad attribuire alla marca un'identità unica, accattivante, culturalmente attuale, distinguibile dalle altre. Fabbricare nuovi prodotti, proporre servizi efficienti, garantire un buon livello di qualità, essere responsabili di fronte al consumatore appaiono oggi condizioni necessarie ma non più sufficienti. Lo stesso vantaggio competitivo generato dall'innovazione di prodotto, ad esempio, rischia di essere vanificato perché questa può essere replicata in brevissimo tempo.

È l'identità della marca che può rendere improponibile ogni tentativo di clonazione.

8.6 IL BRAND NAME

Il nome della marca è qualcosa di essenziale, unico e perenne. È il primo passo per comunicare una proposta commerciale, che si tratti di un prodotto, di un servizio, o di un'azienda. Essa aiuta il brand a definire un proprio dominio di senso.

Se il packaging, la confezione e la pubblicità possono essere soggetti a evoluzioni nel corso degli anni (aggiornamenti e restyling), per il nome è preferibile perennità e costanza nel tempo.

L'ideazione del marchio commerciale viene sviluppata a partire dalla sua definizione verbale (*verbal branding*), ovvero dalla scrittura del nome, che in seguito verrà definita a livello grafico (*visual branding*).

Il ruolo principale del brand name è quello di permettere nel tempo al consumatore di distinguere un prodotto (o servizio) dall'altro. Un nome vincente è inoltre in grado di richiamare posizionamento e valori della marca o del prodotto/servizio, in modo originale, unico e distintivo. Esso evoca significati molteplici e immediati. Grazie al nome riconosciamo la marca, la ricordiamo, la scegliamo, sappiamo della sua reputazione e abbiamo la garanzia sull'origine di qualsiasi bene o servizio commerciale. Insomma nel brand name c'è il cuore del messaggio.

Il nome di marca fidelizza il cliente. In esso il consumatore sedimenta la propria

esperienza d'uso, la qualità del prodotto.

Un nome di marca è in genere composto da una parola breve, facile da pronunciare e da ricordare.

Esso non deve necessariamente corrispondere a un significato preciso. Esso può anche avere, in origine, un significato neutro, ovvero funzionare come un vaso vuoto da riempire di contenuti strada facendo.

Le **funzioni del nome di marca** sono quelle di:

- identificare la proposta commerciale;
- differenziare dalla concorrenza;
- personalizzare in modo specifico;
- facilitare la comunicazione;
- proteggere la contraffazione;
- capitalizzare gli investimenti negli anni.

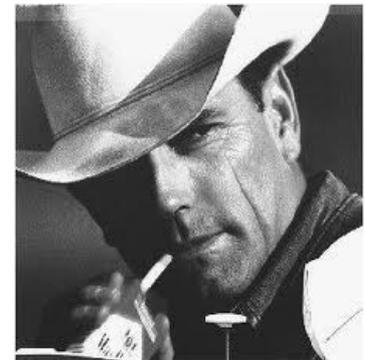
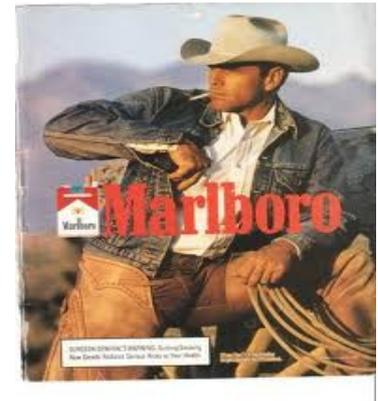
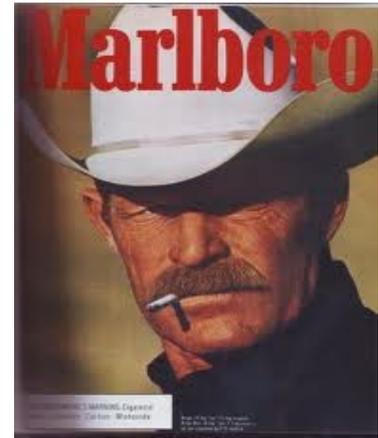
Il nome deve rispondere a criteri strategici di efficienza, difendibilità giuridica, unicità.

Un nome di marca dovrebbe essere (Laura Minestrone, 2010): semplice, familiare, distintivo, facilmente memorizzabile, significativo, piacevole, trasferibile, adattabile, tutelabile.

Esso deve però anche avere una buona forma: essere orecchiabile, armonioso, evocativo, e coerente con la proposta commerciale.

I nomi di marca possono essere suddivisi in due grandi "famiglie":

I **nomi descrittivi**, detti anche denotativi, descrivono le qualità fisiche e funzionali dell'offerta. Il loro significato è oggettivo, chiaro, esplicito e diretto. Sono molto facili da capire e immediati (es. Poltrone *esofà*), per questo sono i più adatti a ottimizzare le performance commerciali. Il rischio in questo caso è che un nome troppo descrittivo possa apparire banale, freddo, simile ai concorrenti e poco



coinvolgente.

I **nomi evocativi**, detti anche simbolici, richiamano l'universo semantico attraverso il suono, lo stile, il significato. Esso cioè rimanda ad altri significati arricchendosi di associazioni grazie all'universo che riescono a creare nel proprio intorno semiotico. Possono dare luogo a diverse interpretazioni di tipo soggettivo (es. Apple per un computer può far venire in mente molte immagini che variano a seconda della sensibilità personale, dal paradiso perduto, alla semplicità e freschezza, etc.).

Il **brand naming**, ovvero la fase di scelta strategica di un nome di marca avviene sempre nel momento in cui si sta per definire o si è appena definita una nuova proposta commerciale: il lancio di un nuovo prodotto, di una nuova marca, di una brand extension, il renaming. È importante in questa fase conoscere il contesto di mercato, l'insieme delle marche e dei prodotti concorrenti e il target di riferimento, ma anche il contesto socioculturale in cui il nuovo nome andrà ad agire. È necessario sceglierlo in coerenza con il posizionamento del prodotto e con la filosofia aziendale, con la sua mission, e la sua vision, i suoi valori e i suoi principi.

Linguisticamente un nome ha tre componenti: il **suono**, la **forma** e il **significato**.

Il primo impatto del brand name è innanzitutto fonetico, e in seguito viene il significato espresso da questi suoni, così come la loro facilità di pronuncia. Studiare un nuovo nome significa anche stabilire la sua forma grammaticale: può essere un sostantivo (nomi comuni, nomi propri, nomi di cose concrete o astratte, nomi, etc.), un aggettivo (Magnifique, ...), un avverbio (Presto), un verbo (Essere). È importante valutare i possibili significati che il nome assume nelle diverse lingue.

Il brand name deve essere libero da qualunque similitudine, che potrebbe renderlo a rischio di contraffazione, che può essere di tipo ortografico, fonetica, visuale o intellettuale (di significato).

Una volta scelto il nome della marca, ovvero la componente verbale del brand, si procede con la sua interpretazione visuale, cioè grafica. Si scelgono il carattere e i

colori, e le combinazioni con altri segni grafici. L'obiettivo è quello di comunicare i valori del brand, di rimandare al suo sistema simbolico e semiotico. Ma anche esprimere coerenza con il posizionamento del prodotto, di parlare un linguaggio che sia in perfetta sintonia col destinatario della comunicazione, ovvero il target di riferimento.

Il nome, il lettering e il logo creano il marchio. Il marchio è quel simbolo che identifica la proposta commerciale e che capitalizza il suo valore nel corso degli anni.

Si parte proprio dal marchio, una volta definiti nome, posizionamento, valori e stile, per declinare tutti gli altri componenti della comunicazione visuale e verbale: packaging, comunicazione pubblicitaria, brochure, promozioni, etc.

8.7 IL LOGO

Il logo è, insieme al nome, la prima forma di comunicazione della marca. Attraverso di esso la marca si rivela, inizia a parlare di sé. Il termine deriva dal greco *logos*, che significa parola. È una forma abbreviata per definire il "logotipo", termine ormai in disuso, che indica una rappresentazione grafica atta a indicare, in genere, un prodotto o un marchio di fabbrica. Il logo è dunque un segno distintivo di natura grafica che permette una rapida identificazione del bene di consumo e del suo referente istituzionale (la marca, l'azienda, la Corporate). Anche per il logo vale la regola della buona forma, che risalti sullo sfondo e sia caratterizzata da simmetria, regolarità, equilibrio e semplicità.

Il logo può avere un'articolazione significativa composta solo dal lettering, o solo dal simbolo o da entrambe le cose.

Le principali funzioni del logo sono quelle di:

- **identificazione:** è il segno di riconoscimento di un prodotto o di un'impresa;
- **differenziazione:** permette di personalizzare l'offerta in un mercato iperaffollato;



- **trasmissione di messaggi e di valori:** rimanda a un sistema di segni, riassume i significati della marca;
- **garanzia:** è una promessa di qualità;
- **memorizzazione:** un buon logo è destinato a favorire la notorietà della marca, può creare ricordo, consapevolezza, associazioni e quindi incidere sulla qualità percepita e sulla fedeltà della marca.

Quando si progetta un logo si devono considerare i seguenti elementi:

- **la marca e il prodotto:** il logo dovrebbe evocarne gli attributi distintivi, il mondo possibile, i valori la storia, la cultura, i benefici intangibili;
- **il target:** il logo deve essere in sintonia con la cultura del pubblico di riferimento, con il suo sistema di valori e con il suo linguaggio comunicativo ed espressivo;
- **il brand name:** il logo dovrebbe essere coerente con il nome della marca. Il lettering dovrebbe utilizzare font con lo stile, la storia e i valori del brand. Il simbolo dovrebbe richiamarne i significati, evocarne il contenuto, offrirne una traduzione visuale.

Il logo di successo è generalmente un segno permanente, duraturo e stabile. Può subire alcuni aggiustamenti, piccoli restyling, ma sostanzialmente sempre uguale a se stesso. Inoltre dovrebbe essere abbastanza generico per consentire la trasposizione dei valori della marca anche attraverso nuove linee o nuove gamme.



8.8 IL SIMBOLO

Il simbolo è un'immagine, un segno grafico, un'icona, un personaggio che permette di rendere un'identità più facilmente riconoscibile e più facile da ricordare. Ha la capacità di farci affezionare al brand. Quando è efficace e memorabile può essere percepito come "la marca". Per comprendere l'importanza di questi simboli



basta pensare allo swoosh di Nike, all'alligatore di Lacoste, la mela di Apple, il cavallino rampante di Ferrari, etc.

I simboli sono di varia natura, e possono essere:

- rappresentazioni di tipo figurativo (sagome, oggetti, animali);
- un segno astratto (una figura geometrica, una losanga);
- un personaggio (una figura animale, una figura umana, di fantasia).

8.9 IL PACKAGING

Il packaging ha la funzione di contenere, proteggere e conservare, ma è anche uno degli elementi fondativi della brand identity. Esso fa parte degli elementi che servono alla marca per comunicare se stessa, il proprio carattere, la propria unicità e le proprie funzioni. È uno dei modi con cui il brand si relaziona con il mercato e con gli individui.

In passato i primi prodotti di marca venduti sfusi si differenziavano dai concorrenti grazie all'involucro esterno con cui venivano confezionati e venduti al consumatore. Era prima di tutto un imballaggio che, prima di tutto, aveva la funzione di proteggere. Inoltre aveva anche la funzione di veicolare i significati della marca: identificazione, garanzia, affidabilità. Oggi nel packaging convivono una parte oggettuale e una parte comunicativa.

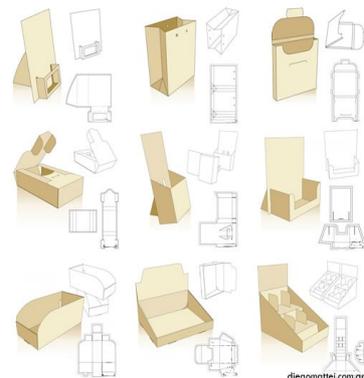
Affinché un packaging di prodotto possa dirsi efficace dovrebbero sussistere almeno le seguenti condizioni: chiarezza, distintività, esperienza, innovazione e funzionalità.

Come spiega Mauro Ferraresi¹⁵ il packaging guarda da un lato al prodotto, cerca di proteggerlo, di conservarlo, ma anche di esaltarne le caratteristiche e di mostrarlo nella sua luce migliore. Dall'altro, esso si rivolge al consumatore e comuni

¹⁵ M. Ferraresi, *Il packaging. Oggetto e comunicazione*, Franco Angeli, Milano, 2002, pag.



Packaging lampada "Parentesi" di A. Castiglioni per Flos, 1979



ca con lui, e cerca di attirarlo anche solo a seguito di un colpo d'occhio.

Il packaging è dunque un oggetto (una confezione), che protegge e racconta un altro oggetto (il prodotto, la marca) per uno specifico soggetto (il consumatore).

8.10 IL PAY-OFF



Il pay-off è la sintetica elaborazione verbale che, attraverso la comunicazione e i messaggi pubblicitari, racconta la marca (Minestrone, 2010, pag. 196). E' una frase o un motto rivolto al consumatore e al pubblico in generale, contenente il posizionamento e i valori di un brand o di una Corporation: quello che un tempo si chiamava "slogan". Se per il logo sono auspicabili coerenza e lunga durata, il pay-off può invece subire variazioni per adattarsi al contesto socioculturale, ai riposizionamenti della marca, al tempo.

Per riuscire a penetrare nella mente del cliente bisogna colpire il bersaglio con un messaggio semplice e chiaro, un motto positivo o un imperativo assoluto.

Secondo Rosser Reeves, il consumatore non ha né tempo né voglia di analizzare il nostro prodotto o il nostro messaggio, o lo colpiamo subito con una promessa semplice e chiara o non abbiamo nessuna possibilità di farci ascoltare. Le regole che l'autore cita sono tre:

- 1 ogni campagna pubblicitaria deve presentare un beneficio al consumatore;
- 2 deve essere un beneficio che la concorrenza non offre o non può offrire;
- 3 il beneficio deve esser tanto forte da riuscire a spingere milioni di persone all'acquisto.

In sostanza non è possibile trasmettere un messaggio forte, univoco, chiaro e percepibile se si pretende di voler dire tutto.

8.II PERCEZIONE E VISSUTO DEL BRAND

Una percezione è la sintesi di tutte le impressioni che abbiamo avuto attorno ad una determinata marca. Una percezione è “ciò che resta” della marca. Le marche comunicano la loro personalità attraverso un gran numero di stimoli che vanno da quello che il prodotto fa, a come si presenta esteticamente, fino a come viene rappresentato nella pubblicità.

Perfino il prezzo o i canali attraverso cui viene distribuito contribuiscono ad aggiungere informazioni sulla marca. Le impressioni che contribuiscono a trasmettere una percezione possono essere il frutto di un'esperienza diretta, come aver provato il prodotto o essere entrati in contatto con la sua pubblicità, oppure indiretta, come il fatto che qualcuno ce ne ha parlato.

Le percezioni sono talmente importanti nella scelta che normalmente vengono anteposte alla valutazione oggettiva delle caratteristiche funzionali.

8.II.1 LA BRAND IMAGE

L'**immagine di marca** è l'insieme delle percezioni su una marca presenti nella memoria dei consumatori (Herzog, 1963). Tali percezioni si riflettono in associazioni di varia natura alla marca stessa.

L'immagine è tutto ciò che la marca ha sedimentato nella mente delle persone. È il modo con cui il pubblico decodifica la totalità dei segni emessi dal brand, direttamente (attraverso marketing e comunicazione) e indirettamente (attraverso passaparola, esperienze d'uso, media, cultura d'impresa).

La brand image è l'insieme delle informazioni sulla marca che gli individui hanno ricevuto e poi elaborato. Informazioni che provengono dal prodotto, dall'esperienza dell'utilizzo, dalla pubblicità, dal packaging, dalla comunicazione, dai mass media. Queste informazioni vengono filtrate, modificate, e ricombinate dal consu

matore, attraverso la percezione e memorizzazione selettive e gusti personali.

L'immagine di marca si costruisce quindi attraverso: l'esperienza di consumo; la soddisfazione del consumatore; la comunicazione diretta; la comunicazione indiretta; il prezzo; il servizio al cliente; il packaging; l'identità visiva; il comportamento dell'azienda; le caratteristiche del prodotto.

L'immagine di marca potrebbe risultare confusa ed opaca quando:

- la comunicazione è incoerente;
- la comunicazione è debole o sfocata;
- la comunicazione non è distintiva rispetto ai concorrenti;
- avvengono continui cambi di strategia e di linguaggio.

Il successo delle marche da un lato e la difficoltà su cui si dibattono i prodotti anonimi dall'altro, dimostrano che il cliente è più attratto dalle percezioni che dalle caratteristiche tecniche del prodotto. Per questo oggi le imprese dovrebbero concentrarsi prioritariamente sulla costruzione della percezione di marca. Un'impresa che offre al pubblico una chiara percezione di marca si apre un varco sul mercato attraverso il quale può agevolmente veicolare i propri prodotti; viceversa un'impresa che si concentra esclusivamente sul prodotto si troverà sempre a competere sul fronte del prezzo.

Quando le aziende sono nate, agli albori della società dei consumi, la chiave di successo stava nel dominio delle tecnologie produttive. Oggi, invece, il successo si sta sempre più spostando verso le componenti immateriali, tra cui la capacità di creare valori attraverso gli aspetti simbolici. È fondamentale che le imprese siano consapevoli dei loro valori simbolici ed in primo luogo della percezione che i clienti hanno della loro marca. Solo in questo modo potranno trasmettere una forte identità sul mercato.

Quando un'impresa si appresta a lanciare un nuovo prodotto, un designer a creare una nuova forma o un pubblicitario a creare una nuova immagine dovrebbero

chiedersi come il prodotto sarà percepito dal cliente, se nella molteplicità delle percezioni ci sarà spazio anche per la propria percezione, se il prodotto esprime una percezione nuova e originale che possa captare l'interesse dei clienti.

Viviamo in una società che va progressivamente dematerializzando i propri valori. Nuovi e più leggeri materiali costruttivi, la sostituzione del contenuto fisico con l'informazione e il crescente ruolo dei servizi contribuiscono alla perdita di fisicità dell'economia. In questa società sono le idee, i concetti, le immagini, non le cose, le nuove componenti del valore.

Parallelamente si assiste anche a un cambiamento del comportamento dei consumatori, che se fino a pochi anni fa erano prevedibili e circoscrivibili, oggi stanno diventando sempre più imprevedibili. Lo stesso consumatore può passare disinvoltamente da Ikea a Cassina, dal grande magazzino alla boutique.

8.12 DALLA BRAND IMAGE ALLA BRAND REPUTATION

La *brand image* rappresenta l'immagine che gli altri hanno dell'azienda, mentre la *brand reputation* rappresenta la reputazione, ossia cosa dicono dell'azienda.

La reputazione è la credibilità che riconosciamo a un individuo o a un'istituzione, come l'impresa, per le sue azioni passate. Essa costituisce una delle condizioni che valutiamo prima di costruire una relazione di fiducia, pertanto essa rappresenta un obiettivo strategico per l'azienda.

Acquisire e mantenere una buona reputazione ha lo scopo di aumentare le nostre possibilità di interazioni fruttuose con gli altri.

La reputazione ha a che fare con le modalità attraverso cui un'impresa presenta la sua identità agli altri, rispettando le norme di condotta e i valori che ha interiorizzato nel tempo.

La reputazione è anche un segnale di status che serve a orientare le nostre scelte in situazioni di incertezza conoscitiva. Essa è un criterio indiretto fondamentale

per strutturare le nostre conoscenze relative a una categoria merceologica e orientare le nostre scelte.

Se è vero che il consumatore moderno è sempre più selettivo, attento e maturo, è vero anche che ci sono molti utenti che comunicano opinioni e passaparola sull'agire dell'azienda e il comportamento del brand tramite web e in particolare i blogger, la cui potenza è elevatissima e incide notevolmente sulla reputazione di una marca. Le aziende devono essere consapevoli di questo fatto.

Per massimizzare il ritorno degli investimenti è fondamentale per il management conoscere le opinioni dei consumatori e di coloro che recensiscono e valutano su Internet i prodotti e i servizi.

Il Brand Reputation Management oggi consente di misurare la popolarità, la percezione e la reputazione di un brand detenuta on-line, attraverso l'ascolto attivo dei fattori di rischio. Ad esempio, il monitoraggio costante dei commenti lasciati dagli utenti attraverso piattaforme che permettono di dare una personale valutazione del prodotto o attraverso indagini di tipo netnografico orientate all'analisi del contenuto. Le indagini netnografiche sono tecniche di ricerca di marketing online utilizzate per sondare le conversazioni dei consumatori che hanno luogo all'interno delle community virtuali.

La **notorietà di marca** (brand awareness) è la capacità di un acquirente potenziale di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa classe di prodotto, stabilendo così un legame fra classe di prodotto e marca (Aaker, 1996). Essa indica il grado di conoscenza di un determinato brand da parte del consumatore. Si conquista attraverso la comunicazione, il marketing mix, l'esperienza d'uso e il passaparola.

La notorietà di marca si sviluppa in crescendo a partire da un sentimento d'incertezza relativo al riconoscimento della marca fino alla convinzione che la marca sia l'unica nella classe di prodotto o servizio (marca dominante).

8.13 LA CORPORATE E IL BRAND

La “Corporate”, ossia l'impresa a monte della marca, rappresenta la figura istituzionale di riferimento più reale e materiale del brand. Essa rappresenta il biglietto da visita del brand. Oggi il ruolo della corporate è quello di assicurare, garantire, stabilire fedeltà, aggregare per sintonia, incarnare l'agire dell'impresa (valori, mission, vision). La strategia di marca è influenzata dalla strategia d'impresa (Corporate) e deve rispecchiarne la missione, la visione e la cultura.

Le relazioni tra Corporate e brand sono state a lungo studiate come vere e proprie configurazioni sistemiche.

Una *Corporate image* è la totalità delle immagini, delle idee e delle valutazioni su un'azienda, che si formano nella mente di coloro che entrano in contatto con essa. (Henrion, Parkin, 1967). Generalmente si utilizza il termine “immagine coordinata”, intendendo per coordinamento tutti gli aspetti grafici nella comunicazione dell'identità dell'impresa (Pasca, Russo, 2005). Tale definizione secondo Laura Minestrone non è corretta, poiché il Concetto di *Corporate image* implica il coordinamento di un insieme di elementi e valutazioni che vanno al di là dei soli aspetti del graphic design (Laura Minestrone, 2010).

Al pari della brand image essa non si costruisce a tavolino, ma si autogenera nella mente del pubblico.

La *Corporate image* deriva dalla somma di diverse variabili, ciascuna con una propria valenza comunicativa. Una di queste è il brand, che influisce sulla valorizzazione della corporate sia nel breve che nel lungo periodo.

La corporate identity partecipa alla costruzione della Corporate image, la quale, a sua volta, attraverso una Corporate reputation positiva rafforza l'equity della marca.

Se la *Corporate image* è la fotografia mentale dell'impresa, la *Corporate reputation* si configura come l'insieme dei giudizi di valore espressi dai diversi stakehol

der sui comportamenti di un'organizzazione e la sua affidabilità nel tempo. Mentre l'immagine si forma rapidamente, la reputazione richiede comportamenti ripetuti e coerenti nel corso degli anni.

Gli elementi che influenzano la Corporate reputation sono: comunicazione e trasparenza, reputazione personale, mass media, opinione pubblica, risorse umane/dipendenti, innovazione, consumatori, blog, forum on-line, e analisi finanziarie.

8.14 MISURARE IL VALORE DEL BRAND

Col termine *brand equity* si intende il valore aggiunto che una marca conferisce a un prodotto o servizio (Kotler, Keller, 2007).

Questo valore si riflette nelle percezioni e nei comportamenti d'acquisto dei consumatori rispetto alla marca, nella quota di mercato, nel valore azionario e, più in generale, nella profittabilità della marca per l'impresa.

Originariamente il termine indicava l'indice del valore finanziario della marca, mentre oggi il concetto considera anche le dimensioni intangibili e il percepito del brand (ciò che la marca rappresenta per il consumatore).

Il valore della marca può essere analizzato secondo diversi approcci:

- **approcci consumer based:** si concentrano sul punto di vista del consumatore o sulle sue percezioni;
- **approcci asset based:** si concentrano sulle risorse tangibili e intangibili della marca;
- **approcci business oriented:** considerano il valore monetario, attuale o potenziale, degli effetti differenziali che la conoscenza, l'immagine e la fedeltà alla marca producono sulla risposta dei consumatori verso le politiche di marketing dell'impresa.

Per le marche di successo la dimensione del brand equity costituisce un valore

ben superiore a quello tangibile di un'azienda.

I manager aziendali si sono resi conto dell'esigenza di sfruttare al massimo ogni risorsa o asset dell'impresa per massimizzare le performance del business: la marca rappresentava e rappresenta uno di questi asset fondamentali e profittevoli.

Secondo Aaker (Aaker, 1991) il valore della marca si basa su una serie di attività e passività a essa associate che aggiungono o sottraggono valore al prodotto o al servizio. Perché attività e passività influiscano sul valore della marca è necessario che siano associate al nome o al marchio. Per un corretto sviluppo dell'equity di una marca devono essere soddisfatte cinque condizioni:

- fedeltà alla marca;
- notorietà del nome;
- qualità percepita;
- altri valori associati alla marca;
- altre risorse esclusive della marca (brevetti, marchi registrati)

Emerge dunque che il metodo di Aaker è consumer oriented.

Nel momento in cui la marca apporta valore aggiunto al consumatore, essa di riflesso conferisce valore aggiunto anche per l'impresa poiché una marca valutata positivamente dal target di riferimento renderà più efficaci le politiche di marketing, rafforzerà la fedeltà, conquisterà nuovi consumatori, faciliterà eventuali brand extension, garantirà vantaggio competitivo.

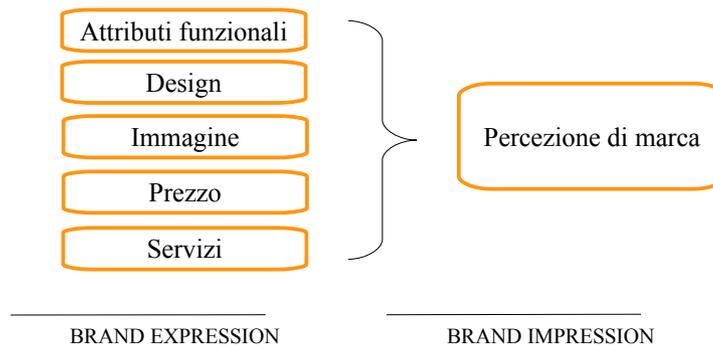
8.15 COME INDIVIDUARE UNA FORTE PERCEZIONE DI MARCA

Partendo dal presupposto che la marca per il consumatore è una percezione, l'impresa deve progettare la percezione di marca (brand perception) con la stessa cura con cui progetta un prodotto.

Prima ancora di progettare il prodotto dovrebbe chiedersi quale tipo di idea o di percezione potrebbe far breccia sul mercato e poi progettare il prodotto e la comunicazione in modo da sostenere tale percezione.

Il processo di individuazione della brand perception prende il nome di "posizionamento". La brand perception è una percezione nella mente del consumatore, mentre il positioning è la collocazione di quella percezione rispetto alle percezioni della concorrenza.

Il problema chiave del posizionamento riguarda il modo in cui l'offerta è presentata ai consumatori e quindi il modo in cui è percepita più che i fattori tangibili dell'offerta stessa (il prodotto, il design, la pubblicità, il prezzo e i servizi). La somma delle sensazioni suscitate da questi elementi produce nella mente del consumatore una determinata percezione definita "brand impression".



L'impresa deve avere un'idea chiara delle percezioni che intende trasmettere. Tale idea deve essere esplicitata e condivisa da tutta l'azienda. Ogni volta che l'impresa

definisce un aspetto del prodotto, deve chiedersi se tale aspetto è coerente con la percezione che voglio costruire per il consumatore.

L'obiettivo del posizionamento è quello di creare una percezione semplice, differenziante e in sintonia con il consumatore. Per colpire la mente bisogna essere sintetici. La percezione deve essere significativa per essere in grado di colpire la mente del consumatore. Infine il posizionamento deve offrire un'immagine unica ed inconfondibile.

L'acquisto è sempre il risultato di un'azione congiunta tra desiderio e di una valutazione razionale. Il primo impulso è sempre emotivo, istintivo, irrazionale. Ci innamoriamo di un prodotto perché ci seduce rispondendo alle nostre più profonde motivazioni. Solo in un secondo momento valutiamo razionalmente l'acquisto per capire se realmente è adatto a soddisfare i nostri bisogni.

Una vendita deve convincere pertanto su entrambi i fronti, emotivo e razionale. Si seduce con la brand perception, ossia con l'immagine idealizzata, e si convince con i plus di prodotto.

Non c'è seduzione senza emozione. Poi si presentano i vantaggi di prodotto che forniscono le motivazioni razionali all'acquisto. Timberland è la percezione del tempo libero che irrompe nella vita di tutti i giorni. Tale percezione è fatta di suggestioni (la natura, l'America) e di benefici funzionali (la pelle impermeabile, la solidità). Ma la brand perception non è un beneficio razionale: è l'insieme di tutti questi elementi.

Quando si posiziona una marca occorre realizzare un trait d'union tra le caratteristiche dell'azienda e quelle del consumatore. I parametri da valutare sono: il target, i megatrend, le potenzialità dell'impresa.

8.15.1 IL TARGET

La conoscenza del pubblico a cui è indirizzata la marca è essenziale per sintonizzarsi sui suoi bisogni e sulla sua sensibilità. Per iniziare a progettare concretamente un prodotto è necessario definire il target di riferimento, per individuare le esigenze alle quali si deve rispondere.

La ricerca sul target dovrebbe mettere in luce le seguenti caratteristiche:

- *la definizione del consumatore "tipo"*: si tratta di descrivere una precisa tipologia di consumatori (target group) che rispondono a caratteristiche socio-culturali omogenee o un insieme di bisogni, o di modalità di consumo nei quali consumatori anche molto diversi tra loro si possano riconoscere;
- *la percezione del marchio*: se il marchio è già attivo sul mercato occorre indagarne la percezione dei clienti o comunque i segnali che esso ha trasmesso per individuare gli eventuali punti di forza su cui agganciare il posizionamento e gli eventuali elementi deboli da correggere;
- *la percezione dei brand concorrenti*: il principale obiettivo della marca è stabilire una differenza significativa rispetto alla concorrenza, pertanto individuare la percezione che i consumatori hanno delle marche concorrenti è essenziale per stabilire un posizionamento originale;
- *le percezioni inerenti il settore*: analizzare gli atteggiamenti e i comportamenti dei consumatori rispetto al settore merceologico è una delle strade più promettenti per individuare posizionamenti nuovi e originali.

8.15.2 I MEGATREND

Il successo di una marca si basa sulla capacità di entrare in sintonia con la sensibilità del pubblico. I megatrend sono le grandi correnti di sensibilità che attraversano la società. Sono i valori su cui si regge il vissuto collettivo. In una società che pone l'accento sui valori esperienziali, tali sensibilità sono rappresentate dagli stili mentali, dalle tendenze e dalle sensazioni sottili (emozioni, estetica).

8.15.3 LA POTENZIALITÀ DELL'IMPRESA

L'impresa deve possedere valori tecnici e culturali con i quali supportare il posizionamento in maniera coerente. I valori tecnici comprendono il know-how tecnico e professionale, mentre i valori culturali si definiscono al tipo di mentalità dell'azienda.

8.16 COME COSTRUIRE LA PERCEZIONE DI MARCA CON IL PRODUCT DESIGN

Lo spremiagrumi di Philippe Stark per Alessi oltre ad assolvere la funzione di strizzare limoni propone un messaggio pregnante di significato. La sua ricerca formale non mira solo al soddisfacimento di una funzione, ma soprattutto a creare una forte sensazione emotiva. La sua presenza in un ambiente domestico non denuncia l'amore del suo proprietario per la spremuta, ma la sua adesione ad un certo tipo di cultura. Chi sceglie lo spremiagrumi di Stark è attratto dalla sua immagine, perché per fare una spremuta basta uno spremiagrumi che funzioni.



Vespa libera la voglia di mobilità di un paese appena uscito dalla guerra

Differenziazione formale e connotazione estetica contribuiscono a creare la percezione dell'oggetto, che a sua volta influenza la percezione di marca.

La Vespa ad esempio compare nel 1946 con una linea comoda ed elegante che la fa apparire rivoluzionaria rispetto alle motociclette dell'epoca. Andare in Vespa diviene sinonimo di libertà, di facilità e divertimento e il successo trasforma rapidamente il prodotto industriale in un vero e proprio stile di vita, che si trasforma nel tempo mantenendo inalterata la sua percezione di libertà, qualità e affabilità. Libertà perché libera la voglia di mobilità della società del dopoguerra prima e dei giovani poi, con una spesa contenuta e consumi ridotti. Qualità perché è robusta, funzionale, comoda e bella. Affabilità grazie alle sue linee insolite, alla sua comodità ed economia.

8.16.1 LA FUNZIONE DEL DESIGN

La missione storica del prodotto di design è quella di migliorare la qualità della nostra vita e dell'ambiente.

La qualità di vita della gente non è più legata come in passato a una funzione sociale ed ergonomica. Il design oggi cerca di rispondere ai nuovi bisogni di gratificazione psicologica e autoriconoscimento di un consumatore sempre più attratto dal valore simbolico.

La nostra epoca è caratterizzata da una preponderante presenza del design in ogni settore.

Il designer si deve confrontare sia con l'innovazione tecnologica (aspetti tecnico-produttivi, tecnico-funzionali e formali), con il prodotto intermedio (materiali, semilavorati, componenti), e con i processi che ne accompagnano il ciclo di vita (progettuali, produttivi, distributivi, d'uso), sia con le trasformazioni socioculturali, di consumo e di mercato, proponendo soluzioni che instaurino con il consumatore un dialogo ricco di coinvolgimento e di sfumature.

In passato il successo di un prodotto era in gran parte determinato dal soddisfacimento di un bisogno, e il design lavorava soprattutto sull'industrializzazione, di pari passo con la ricerca tecnologica.

Il prodotto era il risultato di un processo metodologico lineare.

Oggi che i bisogni sono sempre più dematerializzati e di ordine psicologico, gli aspetti formali dei prodotti non sono più esclusivamente determinati dal complesso processo tecnico-produttivo.

Oggi il product design concorre a determinare l'identità di un prodotto al pari della comunicazione e del richiamo emotivo della marca, grazie al bisogno affettivo di riconoscimento che induce nel consumatore.

Lavorare sul design di prodotto significa operare scelte progettuali che riguardano: i materiali, le nuove tecnologie, il bisogno di semplificazione, gli aspetti psicologici, la differenziazione

Queste condizioni oltre ad influenzare la progettazione del prodotto sono elementi su cui l'azienda può impostare le proprie scelte strategiche e la costruzione della percezione di marca, che può partire dai materiali, dalla ricerca di un valore psicologico, dalla ricerca della semplificazione, dall'applicazione di nuove tecnologie, e soprattutto dal bisogno delle imprese di creare differenziazione.

I **materiali** possono essere un forte punto di partenza su cui creare la percezione di prodotto.

La ricerca di nuovi materiali sta producendo uno stravolgimento di quelli che erano i materiali della tradizione. Le caratteristiche funzionali dei materiali storici sono in continua evoluzione, basta pensare al vetro e al metallo che si stanno trasformando per ottenere ceramiche flessibili, il vetro elastico, i metalli mossi, le plastiche conduttrici di luce, etc. inducendo nuove potenzialità per la creazione di nuovi prodotti.

Parallelamente si sono sviluppati nuovi materiali, come polimeri sintetici, ultraleg-



Juice Salif più che uno spremiagrumi è un Manifesto di stile

geri, molto resistenti, estensibili che stanno portando a trasformazioni delle forme e dell'espressività dei prodotti.

L'innovazione materica può modificare completamente un oggetto e crearne qualcosa di nuovo.

Lo sviluppo di **nuove tecnologie** informatiche e di comunicazione incide profondamente sull'organizzazione dei processi produttivi e sulla configurazione dei prodotti. Si tende sempre più verso la miniaturizzazione: prodotti sempre più piccoli, multifunzionali e trasformabili.

Le nuove tecnologie consentono in fase di progettazione di passare dal progetto direttamente alla realizzazione del prototipo, permettendo un'ampia sperimentazione di forme e prodotti.

In parallelo allo sviluppo di tecnologie sempre più complesse, uno degli obiettivi chiave del design resta la **semplificazione**. L'obiettivo è concepire prodotti facili da comprendere e utilizzabili in maniera intuitiva. A fronte di molteplici situazioni problematiche nell'utilizzo di oggetti d'uso quotidiano, come ad esempio maniglie che non si impugnano, borsette che non contengono, tappi che non si svitano, ... generate dalla ricerca di nuove forme, complesse e poco funzionali. La semplificazione nel design ha il compito di ridurre il disagio quotidiano nell'utilizzo degli oggetti, migliorare la qualità dei prodotti e la loro tenuta estetica nel tempo.

Oggi i prodotti per divenire oggetti per far presa sul pubblico e per differenziarsi giocano sugli **aspetti psicologici**, in particolare sulla capacità di suscitare emozioni.

É nel 1998 che Jonatan Ive coglie l'esigenza di lavorare sulla relazione tra l'uomo e la macchina, per superare il solito rapporto che l'utente è abituato a instaurare

con le scatole grige. Progetta l'iMac, un pc dalle forme morbide, con la superficie trasparente e colorata, levigata in corrispondenza dei punti di contatto con l'uomo (i tasti e il mouse). La nuova relazione è basata sugli aspetti psicologici, oltre che sulla tecnologia e sul rapporto forma/funzione.

Tale prodotto spiega come si possa rafforzare la percezione di una marca attraverso il design. A metà degli anni Ottanta, la Apple aveva già guadagnato una forte percezione friendly grazie alle esclusive icone e comandi che rendevano semplice ed intuitivo l'utilizzo del computer anche ai non esperti. Dopo quindici anni la Apple, seguito di una profonda crisi, rilancia la sua percezione attraverso il design, e con la percezione rilancia anche il successo del brand in tutto il mondo.

Nel design la ricerca di **differenziazione** e di forte contenuto espressivo comporta spesso costi elevati.

È qui che nasce la diatriba tra prodotto di nicchia e prodotto di massa. Nel primo caso si difende l'individualismo, la personalizzazione, la creatività, mentre nel secondo caso si sostiene la ricerca di soluzioni efficaci, ecologiche, universali, durevoli e che offrono una migliore resa economica.



I Mac: le forme morbide e arrotondate, la trasparenza dell'involucro e le superfici levigate nei punti di contatto, rafforzano la storica percezione di affabilità di Macintosh



8.17 LA MARCA E IL TEMPO

Il concetto di "ciclo di vita della marca" ha a lungo dominato gli approcci teorici del consumo e dell'impresa. Si pensava che la marca fosse soggetta alle fasi di nascita, maturità, declino e scomparsa. In realtà, se si considerano le marche storiche, si osserva come esse abbiano saputo scongiurare il loro declino e la scomparsa.

CAP 9

CASI STUDIO



9.1 CASSINA E POLTRONA FRAU GROUP: ESEMPIO DI AZIENDA GLOBALIZZATA

Cassina è un'azienda storica del "made in Italy" fondata a Meda nel 1927 da Cesare e Umberto Cassina.

Nata come laboratorio artigianale è la prima, in quell'epoca complessa e ricca di fermenti, a coinvolgere architetti e designer di maggior talento, dalla sensibilità, dallo stile e dalla creatività anche molto diversi, capaci di immaginare nuove forme e soprattutto di tradurre le loro intuizioni in realtà.

Il rapporto istituito con il designer Giò Ponti ha permesso all'azienda, negli anni Cinquanta, di collocarsi tra le imprese leader nel settore dell'arredamento, secondo un percorso di continua sperimentazione e ricerca portato avanti costantemente senza interruzione.

A poco più di ottant'anni dalla sua fondazione l'azienda è ormai da tempo conosciuta nel mondo come un'icona di riferimento dell'Italian design, avendo raccolto nel suo lungo e intenso percorso ricerche, esperienze e visioni progettuali dei più stimati ed interessanti designer italiani ed internazionali.

L'azienda ancora oggi mantiene vivo l'imprinting dato dai fondatori Cesare e Umberto Cassina, ossia l'idea di un'impresa che ha saputo mettere al lavoro il design come fattore produttivo e non come semplice fonte di valore aggiunto.

La produzione Cassina riguarda sedie, tavoli, poltrone, letti, mobili, con particolare capacità per il mobile imbottito e per le lavorazioni del legno, del cuoio e di altri materiali pregiati.

LE ORIGINI

A partire dal XVIII secolo l'attività produttiva della Brianza è legato alla compresenza di artigianato e agricoltura. La gestione dell'economia era principalmente di tipo individuale: il contadino divenuto artigiano costituiva una piccola azienda in



cui integrava il proprio saper fare con una gestione in proprio.

Di generazione in generazione l'organizzazione familiare si articolava in botteghe spesso nate dalla caparbietà di giovani che accrescevano la propria esperienza fuori casa e appena possibile costituivano una piccola fabbrica in proprio. Meda divenne ben presto un polo importante per il territorio brianzolo, specializzato nella produzione di sedie: già nel 1849 a Meda operavano quarantanove mobiliere, cioè più della metà dei mobiliere della Brianza.

È in questo favorevole contesto che nel 1927 si costituì come società di fatto tra i fratelli Umberto e Cesare Cassina, una nuova bottega, la "Cassina Amedeo", intestata a loro padre. La bottega si trovava in due locali posti al piano inferiore dell'abitazione di famiglia a Meda, in via Solferino. I due fratelli avevano personalità diverse ma fra loro complementari: Umberto, abile falegname ed esperto nella gestione amministrativa, mentre Cesare, abile tappezziere con doti progettuali e creative.

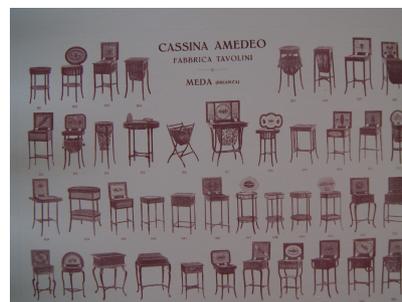
L'azienda, che appare per la prima volta con il nome "Cassina Amedeo – Fabbrica Tavolini", all'epoca produce principalmente tavolini da lavoro e da soggiorno in legno. All'inizio si utilizza il mogano, materiale caratterizzato da notevoli qualità di durezza e lucentezza.

I mobili erano prevalentemente di piccole dimensioni e tappezzati internamente di stoffe pregiate, destinati ad un mercato di lusso.

All'interno della bottega venivano eseguiti solo i lavori di finitura: tappezzeria e imballo. La realizzazione dei prodotti avveniva invece ad opera di piccoli artigiani specializzati di Meda.

I modelli, come si può osservare dall'immagine di catalogo, erano disegnati secondo uno schema che richiamava il gusto francese e inglese sul finire dell'Ottocento (tavolini spigolosi e sfaccettati).

Negli anni successivi agli anni Trenta, si delinea una ricerca di equilibrio tra modernità e tradizione, e si aspira a forme più semplici: i contenitori sono dei



1927, il primo catalogo della "Cassina-Amedeo - Fabbrica Tavolini- Meda"

semplici parallelepipedi, e le sedute sono pesanti e di sagoma geometrica ed elementare. Sono questi anni di crisi dal punto di vista economico, ma l'azienda grazie alla crescita dell'attività e alla continua innovazione riesce a non esserne coinvolta.

Due anni dopo, nel 1932 la produzione riguarda maggiormente salotti in stile Novecento in noce lucido naturale imbottito e rivestito in velluto, composti da un divano, due pouff, due poltrone e un tavolino.

I mobili sono progettati prevalentemente come componenti di un insieme in funzione dell'ancora vigente differenziazione degli ambienti intesi come zone funzionali, a formare un insieme stilisticamente unitario e tipologicamente consolidato. Uno dei primi progettisti esterni interpellati dall'azienda prima della guerra è Paolo Buffa, il quale progetta poltrone imbottite in crine vegetale e molle, con struttura a vista e fianchi in canna d'India (modelli 246 e 247) che sono espressione di una progettazione ricca di sentimento e di emozione. Buffa interpreta lo "stile italiano": sobrio, raffinato ed elegante nella scelta dei materiali.

A partire dal 1935 l'azienda si chiama "Figli di Amedeo Cassina", e il potere decisionale dell'azienda si sposta sui due fratelli, i quali iniziano ad operare importanti investimenti: in primo luogo l'acquisto di un terreno per la costruzione di un nuovo stabilimento in via Busnelli a Meda, e, a partire dal 1940 l'acquisto di quasi tutte le macchine per la lavorazione del legno di importazione tedesca e francese. La guerra ha fermato per un breve periodo di tempo il fermento in atto. Le macchine restano imballate in magazzino fino alla fine del conflitto, durante il quale l'azienda non chiude mai del tutto, anche se il nuovo stabile viene requisito e utilizzato per produzioni belliche. Le uniche difficoltà riguardavano l'approvvigionamento delle materie prime: il legno palissandro che proviene dall'India, il kapok, cotone speciale per l'imbottitura, e il crine vegetale che proviene dalla Tunisia.

La separazione della funzione tra progettazione e produzione fu uno dei fattori prioritari determinanti il passaggio dalla produzione artigianale ad un assetto in-



pieghevole di presentazione della "Figli di Amedeo Cassina" fine anni cinquanta

dustriale. Mentre nei primi progetti di Paolo Buffa non ci fu innovazione tecnica né formale, con la collaborazione di Franco Albini, nel dopoguerra a partire dal 1946, si comincerà ad intravedere ed a predisporre una precisa intenzione di produzione seriale: forme semplici e strutture studiate in base a una razionalizzazione dei componenti.

Gli anni del dopoguerra sono anche gli anni della grande scommessa delle forniture navali che diedero all'azienda la possibilità di svilupparsi industrialmente e di perseguire un approccio progettuale e produttivo che di fatto ha significato l'ingresso dell'industrial design in azienda. Il processo di industrializzazione troverà inoltre la definitiva consacrazione con la realizzazione, a partire dal 1947, di modelli progettati già per essere fruiti collettivamente, e prodotti in un numero elevato di pezzi tanto da condurre l'azienda a rivedere le proprie capacità produttive e gestionali. In questa commessa entrarono in scena altri progettisti tra cui **Giò Ponti**, il cui lavoro in azienda è stato molto intenso e ha generato dei veri e propri capolavori, come la sedia "Leggera" (modello 646 del 1952) che subì diverse varianti fino al più famoso modello "Superleggera" (modello 699 del 1957). Ponti assume in questo periodo quasi il ruolo di art director tanto è forte la sua impronta nella produzione dei primi anni cinquanta, ed ebbe la capacità di introdurre un segno di rinnovamento culturale e produttivo.

Nel dopoguerra inoltre l'emergenza della ricostruzione e le cambiate condizioni di mercato, sollecitano una immediata risposta alla urgente domanda di arredi pratici ed economici, pensati per una società che deve ripartire.

Nel 1953 l'innovazione investe anche il marchio disegnato dall'architetto **Giancarlo Pozzi**, storico collaboratore di Giò Ponti e in quel momento anche redattore della rivista "Stile Industria" diretta dall'amico Alberto Rosselli.

La spinta rigenerativa, accompagnata da aiuti economici e organizzativi del piano Marshall, porta il nostro paese a raggiungere risultati impensabili sia sul piano del mercato interno, che sulla domanda dall'esterno del prodotto italiano. Inizia in



quel periodo a diffondersi la rinomata etichetta del Made in Italy e Cassina intuisce subito l'occasione da non perdere.

Alla fine degli anni Cinquanta l'azienda Cassina incontra l'architetto **Vico Magistretti**, il quale, portatore di una visione al passo coi tempi, instaura presto un particolare rapporto di fiducia con Cesare Cassina.

Le invenzioni di Magistretti ebbero un importante impatto a livello internazionale: dalla serie di sedute **Carimate**, alla libreria **Nuvola Rossa**, alla poltrona e il divano **Maralunga**, sino al divano **Sindbad**, con la famosa coperta da cavallo. Per più di vent'anni Magistretti è stato il modello di riferimento più forte di quell'impronta tipicamente Cassina, fatta di prodotti eleganti e disinvolti allo stesso tempo.

Se per tutti gli anni sessanta **Magistretti** e **Frattini** costituirono la base sicura dell'azienda, nello stesso periodo si registra una ventata di novità che fa entrare nel mondo Cassina altri progettisti, con diverse personalità e portatori di nuove visioni, per certi versi anche rivoluzionarie. Tra queste personalità si ricordano: **Francesco Binfaré**, arrivato nel 1961 in azienda senza un chiaro compito, divenuto presto coordinatore del Centro Ricerche e in seguito art director dal 1969 al 1991; **Afra e Tobia Scarpa**, **Mario Bellini**, **Gaetano Pesce**, il gruppo **Archizoom** e in particolare **Paolo Deganello**.

Altri contributi che hanno lasciato un prezioso segno della loro attività sono rappresentati dal gruppo **A.R.D.I.T.I.**, **Teodore Waddel**, **Angelo Mangiarotti**, **Marco Zanuso**, **Achille** e **Piergiacomo Castiglioni**.

Gli anni sessanta sono anche anni di grandi innovazioni tecnologiche per Cassina che, per quanto legata alla lavorazione del legno di cui detiene il primato, non si lascia sfuggire e affronta con decisione e coraggio.

Nel 1961 Cassina decide di produrre con un'innovativa tecnologia industriale la scocca in polistirolo espanso della poltroncina Finlandese 1106/3 disegnata da Olli Mannermaa.

Nei primi anni sessanta Cesare Cassina inizia un intenso rapporto di scambio di

vedute con alcuni imprenditori in sintonia col suo stile, ma sarà soprattutto l'incontro con **Dino Gavina** che lo stimolerà particolarmente nella ricerca di nuove strade: la scoperta del patrimonio del design lasciato dai maestri del Movimento Moderno, dei quali, primo fra tutti Gavina, si era interessato rieditando i più celebri pezzi di Marcel Breuer del periodo Bauhaus. Cesare Cassina si indirizza in particolare verso un maestro dei maestri, Le Corbusier, il quale, contattato nel 1964, accoglie con grande interesse questa iniziativa. Nel 1965 viene presentata la prima collezione di quattro pezzi che sarà l'inizio di quella che diventerà la grande collezione "I Maestri", che oggi comprende la riedizione di rinomate opere di autori del calibro di Gerrit Thomas Rietveldt (prima produzione 1973), Charles Rennie Mackintosh (prima produzione 1973), Erik Gunnar Asplund (prima produzione 1983), Charlotte Perriand (prima produzione 2004) e Franco Albini (prima produzione 2008).

Riprendendo la storia degli avvenimenti più significativi della storia dell'azienda, si arriva al 1966 quando nasce, a seguito dell'incontro tra i fratelli **Cassina e Piero Busnelli**, la **C&B** (Cassina e Busnelli), una nuova entità industriale interessata all'applicazione di materiali innovativi e di aggiornate tecnologie produttive, e soprattutto rivolta a un mercato che intercetta modelli di vita e di abitare in divenire.

Il nuovo materiale in questione è il poliuretano espanso, schiumato, iniettato in stampi, per la fabbricazione in serie degli imbottiti. I Cassina intuiscono subito che questo nuovo materiale è il futuro, nonostante la loro cultura tradizionale ed abilità nella produzione di mobili in legno.

Nel 1969 **Rodrigo Rodriguez**, in qualità di responsabile marketing, inizia la sua attività in azienda conseguendo in seguito importanti risultati: nel giro di poco tempo il fatturato di C&B raggiunge quello di Cassina, la quale ne deteneva i due terzi della proprietà. Il 1973 è l'anno in cui avviene la scelta sofferta da parte de Cassina di consentire a Piero Busnelli di rilevare l'intera proprietà della C&B, che da questo momento in poi si chiamerà B&B, confermandosi a fianco dei Cassina e di pochi



Vico Magistretti, divano Maralunga, 1973

altri nomi di prestigio, una delle realtà più brillanti del design del mobile italiano a livello internazionale.

Il fenomeno Cassina dopo il fenomeno della C&B riprende la sua strada con un pezzo d'eccezione quale **Maralunga** (1973) di Vico Magistretti, risultato della perfetta intera tra il progettista e Cesare Cassina, con l'apporto di Binfaré. Anche Mario Bellini propone un nuovo tipo di concezione di poltrona, vuota dentro, che è il modello **Le tentazioni** (1973).

Nel 1979 muoiono a distanza di pochi giorni Cesare Cassina e Giò Ponti, e si apre una fase di assestamento in cui l'azienda si organizza per introdursi in nuovi mercati, soprattutto internazionali.

Il catalogo Cassina a fine anni Ottanta e nella prima metà degli anni Novanta vanta prodotti disegnati da **Massimo Morozzi** (con il sistema di tavoli Tangram), **Gaetano Pesce** (con le poltrone Feltri), **Gianfranco Frattini**, **Achille Castiglioni** (con il divano Hilly), **Sottsass Associati**, **Paolo Rizzatto**, **Massimo Iosa Ghini** e altri.

A cavallo tra il XX e il XXI secolo nuove personalità si incontrano con il modello Cassina, tra cui **Philippe Starck**, protagonista indiscusso del design degli anni Novanta, che individua una serie di questioni centrali legate alla condizione dell'uomo nell'abitare contemporaneo.

Oggi in azienda operano 295 addetti e la proprietà non è più di tipo familiare ma appartiene al gruppo Poltrona Frau, insieme ad altri importanti marchi come Alias, Cappellini, Gebrüder Thonet Vienna, Gufram, e Nemo.

RICERCA E INNOVAZIONE. LINGUAGGI, TECNOLOGIE, E MATERIALI.

La vicenda Cassina testimonia come i successi di un'impresa siano fortemente legati alla ricerca, ma a un tipo di ricerca che non può essere misurata rispetto all'economia aziendale, ma rispetto al circuito di conoscenze tecnico-informali di maestranze e artigiani con quelle estetico-funzionali di cui sono portatori desi-

gnere e architetti provenienti da tutto il mondo.

Sul finire degli anni Quaranta, Cassina si apre alle collaborazioni con **progettisti esterni** all'azienda: la separazione della progettazione dalla produzione segna il **progressivo passaggio dalla dimensione artigianale a quella industriale**, e l'avvio di ricerche formali e di sperimentazioni sui materiali che si dimostreranno molto ricche di risultati.

La trasformazione è favorita da numerose **commesse per arredi navali**: le poltrone realizzate per queste forniture devono possedere particolari caratteristiche costruttive, come il sovradimensionamento delle strutture, la divaricazione delle gambe o ancora le imbottiture rigide devono rispondere alle forti sollecitazioni cui le poltrone vengono sottoposte.

La collaborazione con **Gio Ponti** è tra le più proficue, sia dal punto di vista formale sia da quello tecnico. La sedia **Superleggera** (1957) non sarebbe stata possibile senza l'abilità e la capacità di sperimentazione e di lavorazione della Cassina e dei suoi artigiani: attraverso progressivi alleggerimenti della struttura (una sezione triangolare di soli 18 millimetri di lato) e modifiche sulla forma dei montanti, si arriva ad una sedia molto robusta che pesa solo 1,66 kg. Prodotta e venduta da quasi cinquant'anni, la Superleggera è simbolo della forza della dialettica tra poetica del progettista e caparbietà e conoscenza tecnologica degli artigiani dell'azienda. Negli anni Sessanta Cassina comprende le potenzialità delle materie plastiche e dei materiali a iniezione o pre-impregnati o espansi, che svincolano gli arredi dai paradigmi formali precedenti. La **poltrona Ciprea** (1968), per esempio, progettata da Afra e Tobia Scarpa, non è una poltrona imbottita, ma un unico volume in poliuretano espanso iniettato, con una trapuntatura in dacron incorporata nel rivestimento intercambiabile.

Dalla seconda metà degli anni Sessanta, il design radicale entra in Cassina attraverso la collezione **BracciodiFerro**, un laboratorio di idee di design del mobile, nel quale si concretano le nuove istanze e le provocazioni che giungono da



poltrona Wink di Toshiyuki Kita 1980



Gio Ponti, sedia Superleggera, 1957

progettisti quali Alessandro Mendini e Gaetano Pesce.

Nel '70 Mario Bellini progetta "**Teneride**", una seduta per ufficio che inaugura una nuova ergonomia calibrando volumi e spessori. Di lì a poco, nasce la **poltrona AEO** (1973), progettata da Paolo Deganello–Archizoom, in collaborazione con il Centro Ricerche e Sviluppo Cassina. Il prodotto è l'espressione di un'ideologia libera da convenzioni: progettata combinando materiali diversi, per la prima volta smontabile, lavabile, e compatibile con qualsiasi arredo perché priva di riferimenti linguistici precedenti, la poltrona AEO offre indiscussi vantaggi d'uso, quali la leggerezza e la comodità. Un insieme di caratteristiche strettamente connesse alla scelta dei materiali e al loro uso spregiudicato e sperimentale: una base in Durethan grigio iniettato, una struttura di acciaio verniciato a fuoco sulla quale è infilato, come una camicia, il tessuto di cotone che forma schienale e braccioli, un cuscino imbottito in poliuretano espanso e ovatta di poliestere come seduta. La messa a punto di nuove tecnologie produttive diventa occasione per il superamento di forme tradizionali. Con il **mod.932** (1965) progettato da Mario Bellini, l'imbottitura stessa si fa poltrona; eliminata la struttura portante rigida, l'imbottito si riduce a un insieme di due/tre/quattro cuscini, finiti indipendentemente, assemblati e tenuti insieme da una sorta di cintura. Il **divano** e il **letto Le Mura** (1972), sempre di Mario Bellini, derivano dalle ricerche condotte dal Centro Ricerche Cassina sulla tecnica della schiumatura a freddo in stampo, cui seguono gli esperimenti sulla schiumatura differenziata a freddo, per rispondere a diverse esigenze di morbidezza e di tenuta strutturale. La **poltroncina Break** (1976), ancora di Mario Bellini, invece è composta da pannelli con telaio d'acciaio flessibile, realizzati in poliuretano schiumato ad alta densità ed assemblati mediante speciali agganci alla base e con una cerniera lampo che corre lungo i lati dei pannelli per tutta l'altezza.

A Mario Bellini si deve una pietra miliare del design italiano: la **sedia CAB** (1977). È costituita da uno scheletro in tubolare d'acciaio e da una pelle tesa in cuoio cuci-

to, fermato alla struttura con quattro cerniere lampo. Un vestito integrale teso come una pelle sopra una struttura metallica, in un rapporto di simbiosi strutturale e organica. Un'innovazione tecnica e formale, una sedia tuttora in produzione, inutilmente imitata.

L'innovazione talvolta si definisce nel movimento: accade nel **divano Maralunga** (1973), di Vico Magistretti in cui la variazione del poggiatesta trasforma lo schienale da alto a basso con un semplice gesto, e nella poltrona-chaise longue **Wink** (1980), di Toshiyuki Kita, utilizzabile come poltrona o come chaise longue, attraverso il ribaltamento della base in avanti. Wink ha anche lo schienale ad inclinazione regolabile ed è dotata di un poggiatesta suddiviso in due parti, ciascuna reclinabile indipendentemente.

Con Gaetano Pesce Cassina sperimenta i "pezzi unici prodotti in serie". I dettagli della forma delle sedute **Sit Down** (1975) cambiano, infatti, da un esemplare all'altro, pur mantenendo lo stesso assetto formale d'insieme. La schiuma poliuretamica è usata nella maniera meno complessa, per ottenere pezzi di serie simili ma non uguali. Gli imbottiti sono realizzati in un unico blocco di poliuretano espanso iniettato in uno stampo in cui è stesa una trapunta in ovatta di poliestere e appoggiata la struttura portante verticale di acciaio rinforzato da cinghie. Il poliuretano iniettato si gonfia liberamente e spontaneamente, sagomandosi dove incontra il negativo dello schienale e del sedile dello stampo, dando così luogo ad una forma di volta in volta diversa.

Nel **tavolo Sansone** (1980) Pesce lavora con la resina di poliestere stampata in colata. Le tre varianti disponibili – quasi rettangolare, quasi quadrato e quasi rotondo – sono realizzate in combinazioni di colori, bianco/rosso/verde, diverse da un esemplare all'altro.

La ricerca di nuovi materiali e di nuove tecnologie, svolta in proficua sinergia fra il Centro Ricerca e Sviluppo e i designer, si ripropone con **I Feltri** (1987), di Gaetano Pesce: morbide poltrone-scultura realizzate in feltro a forte spessore opportuna-

mente trattato e irrigidito con resina termoindurente per ottenere grande libertà formale. L'interno è coperto con un materassino trapuntato, amovibile e fissato con automatici. Il sedile è collegato alla struttura mediante legacci di canapa che contornano anche la parte superiore, morbida, della seduta. E più avanti, con Philippe Starck e il suo sistema di sedute in pelle "Privé" (2007) che, grazie a raffinate lavorazioni del capitonné, formula un sofisticato, provocatorio classicismo. Da quando nel 1990 le strategie di progetto Cassina si sono orientate alla definizione di concept di prodotto in grado di corrispondere a nuovi stili di vita e di comportamento, la collaborazione instaurata con alcuni progettisti ha consentito all'azienda di ridefinire alcune tipologie di mobili e di svilupparne di inedite.

STRATEGIA E CARATTERISTICHE AZIENDALI

Cassina fa riferimento ad una **strategia di prodotto** collaudata da tempo, che si basa su due poli: **il rapporto con il designer e la ricerca avanzata**. Come ha puntualizzato Luca Cordero di Montezemolo, presidente del fondo Charme che controlla Poltrona Frau Group, il DNA dell'azienda «si è costruito nel tempo grazie alla particolare sensibilità, spesso feconda nel nostro Paese, di fondere insieme creatività, innovazione, capacità e coraggio. Questa fantastica miscela ha rappresentato in tanti momenti vincenti del nostro 'saper fare' e del nostro 'saper essere' con stile e originalità, il propellente che ha alimentato in maniera vigorosa i migliori modelli dell'imprenditoria italiana». Tale aggregazione di valori è stata senza dubbio il punto di forza e la costanza di quella 'qualità del fare' che caratterizza Cassina.

Ne risulta un **processo industriale** in cui il progetto dei modelli della collezione, fa affidamento da un lato sulla creatività di designer di fiducia, a cui compete l'individuazione delle tendenze e la relativa documentazione in materia di orientamenti del gusto del consumatore, dall'altro sul Centro Ricerche, che esplora materiali, finiture, tessuti, anche recuperando suggerimenti e sperimentazioni condotte da

aziende del settore dell'automobile, dei pellami, della confezione di moda, con particolare interesse per le tecnologie innovative, per i materiali avanzati, per le soluzioni produttive riutilizzabile nell'arredo (comprese le modalità di costruzione delle imbottiture, i relativi materiali, i sistemi di cuciture dei rivestimenti).

In sintesi è l'arte del saper fare delle maestranze artigiane che realizza le idee dei designer, supervisionati dalla mentalità imprenditoriale che coglie i bisogni della società e li trasforma in prodotti unici.

Cassina non cessa di sviluppare le proprie capacità di ricerca, ma conserva i valori e le tradizioni della propria storia.

Non è comunque casuale che il **management** del centro sia affidato alla direzione. Il che dimostra l'importanza strategica del **Centro Ricerche**, rispetto alla definizione delle politiche di progetto e produzione della Cassina. Su questo duplice impianto, che affida la creatività al designer, e l'innovazione tecnologica al Centro, si inserisce una funzione imprenditoriale che vede un **team interno** (amministratore delegato, responsabili del settore commerciale e marketing) definire i prodotti da realizzare e valutare i diversi step di costruzione delle proposte.

La produzione di Cassina è fortemente variegata e ha da sempre privilegiato una gamma eterogenea di gusti del **consumatore** e una molteplicità di linguaggi tali da soddisfare target diversi di pubblico e da rivolgersi in questo modo a un consumatore intercambiabile.

All'esordio, alcuni prodotti Cassina sono apparsi avveniristici, se non inquietanti, ma il tempo e la lungimiranza dell'azienda nel continuare a proporli ne hanno fatto dei classici, perfettamente in armonia con il resto della collezione.

Del resto Cassina ha una doppia **produzione**: da un lato la Collezione "I Maestri", che riproduce pezzi disegnati nel Novecento dalle avanguardie storiche tra cui Le Corbusier, che rappresenta il momento di massimo successo della collezione, fino all'ultima introduzione a livello temporale di Franco Albini, i cui progetti sono datati ma sempre di estrema attualità; dall'altro produce una serie di oggetti legati



Realizzazione, al Centro Ricerche della Cassina, del modello in legno per lo stampo della poltrona "Sindbad" 1980 circa



Cassina, reparti specializzati lavorazione pelli

alla originale creatività dei progettisti contemporanei, quali, tra gli altri, Ponti, De Carli, Frattini, Magistretti, Bellini, Pesce, Starck, Lissoni e Dordoni.

La questione di Cassina oggi è quella di tenere alto quel prestigio e quella qualità del fare che il processo evolutivo di questa significativa realtà industriale ha tramandato, per portarla di nuovo ad esprimere al massimo livello quel primato di eccellenza nel contesto in cui oggi si deve operare. Cassina intende quindi attingere i valori della tradizione del passato e della sua storicità per riproporli in nuovi contesti operativi, produttivi e competitivi.

QUALITÀ

La qualità di un prodotto si esprime nel prodotto stesso. Cassina opera come un'industria ma non ha rinnegato le proprie origini artigianali: l'elevata qualità dei suoi prodotti passa attraverso un'ottimale combinazione di tecnologia industriale e modalità produttive artigianali.

Una qualità che viene da lontano, da scelte meditate, da un'attenzione all'impiego e alla trasformazione delle materie prime, dalla sperimentazione di nuove tecniche accanto alla conservazione dei valori e della tradizione della sua storia. Il **reparto falegnameria**, cuore antico dell'azienda, continua ad essere il perno intorno al quale ruota l'eccellenza esecutiva che ha reso famoso il nome Cassina nel mondo. Gli artigiani, organizzati per isole di lavoro, lavorano il legno e gli altri materiali, cuoio e tessuti in particolare, con l'aiuto di moderni macchinari, ma la **manualità**, consolidata da ciascun artigiano attraverso un lungo apprendistato, continua ad essere il vero motore di tutte le lavorazioni, specie quando si devono realizzare incastri millimetrici, che rendono possibili montaggi così precisi che quasi non richiedono colla. Perché ciò avvenga è indispensabile che la materia prima sia eccellente. Il legname viene selezionato con cura all'origine, e viene suddiviso in base all'utilizzo, per sfruttarne al meglio le caratteristiche ma anche gli eventuali difetti.

Una continuità tra passato e presente che attiva interessanti dinamiche progettuali. Un esempio eclatante è la Superleggera (1957) di Gio Ponti: sedia icona che interpreta la tradizionale “chiavarina” ligure in una versione di assoluta modernità, grazie a sapienti lavorazioni del legno che permettono di ottenere una sintesi impareggiabile fra solidità e leggerezza.

L'affidabilità delle materie prime, soprattutto il legno, ma anche i pellami e i tessuti, comporta un costo economico che l'azienda considera un investimento sulla qualità del prodotto finale e garanzia della sua unicità.

Il processo produttivo è interamente monitorato: un codice a barre accompagna ogni prodotto in tutte le fasi di lavorazione, dall'approvvigionamento dei componenti all'imballaggio finale. In qualsiasi momento il cliente può essere informato sullo stato di avanzamento del suo ordine e rassicurato sulla puntualità della consegna.

Un laboratorio interno provvede a testare i prodotti in conformità alle norme UNI. L'organizzazione di tutti i processi produttivi e le loro modalità fanno di Cassina una vera industria, ma i suoi prodotti, anche se realizzati in una logica pienamente industriale, mantengono l'unicità del pezzo fatto a mano, rispettoso dell'uomo e della natura.

CULTURA D'IMPRESA

In un originale connubio, l'attitudine tecnologica è strettamente connessa ad una artigianalità di grande tradizione. Questa è l'identità Cassina. Fedele a se stessa, l'azienda mantiene il suo cuore antico, la falegnameria, che ne ha diffuso l'eccellenza esecutiva nel mondo e continua ad essere perno di tutte le lavorazioni.

9.2 CATELLANI & SMITH: ESEMPIO DI AZIENDA BASATA SULLA PRODUZIONE ARTIGIANALE



“Il mio laboratorio è uno spazio-officina, dove accumulo materiali di ogni genere. È lì che nasce tutto ... assemblo, saldo, piego, plasmò” (Catellani, 2009).

La Catellani&Smith è un'azienda fondata nel 1989 dall'imprenditore e designer Enzo Catellani, che fin da subito inaugura una produzione che va oltre quella consuetudinaria e tradizionale, ben nota e prevedibile nel settore dell'illuminazione. La sua esperienza nel mondo della luce inizia col contatto con alcuni dei protagonisti che hanno scritto la storia della luce nel design, come Sarfatti e i fratelli Castiglioni.

Enzo Catellani e la sua Catellani&Smith immettono sul mercato brillanti idee di forme di lampade dalla spiccata personalità, che creano atmosfera, fascino e suggestione mediante giochi di luce ed ombra.

Artista e designer particolarmente concreto, vive sì la luce come emozione, ma ha anche la necessità di darle immediata forma e di regalare consistenza alle proprie idee.

Il cuore della Catellani&Smith è appunto il laboratorio creativo del designer, all'interno del quale sono custoditi materiali di ultima generazione, che assemblati con arte, divengono idee da toccare.

“Da parte mia ho sempre prediletto e continuo a prediligere il piacere di misurarmi con la fisicità dei componenti che assemblo, interrelo, connetto. Da qui la mia esigenza di plasmare, dove il gesto indaga via via, giustifica, nella forma e nella so-

stanza, gli oggetti prodotti, il mio modo di agire”.

Le opere di Enzo Catellani nascono dal gesto, dal desiderio di individuare e dare valore ad una poetica.

“In questa prima fase ancora non esiste una vera progettazione, l'idea urge, deve prender forma, e il desiderio di raccontare mi guida nella realizzazione. Solo successivamente passo alla considerazione della fattibilità, delle caratteristiche tecniche e quant'altro”.

Le lampade in sé possiedono il carattere della mobilità, del perpetuo movimento, e in questo somigliano al racconto di un'idea. L'uso di materiali morbidi, poveri, facilmente maneggiabili, ha aiutato il designer a raggiungere i propri obiettivi, e specialmente l'utilizzo dei flex, materiali flessibili con un cuore di molla a spirale metallico, si sono ben adattati alla filosofia della Catellani&Smith, dato che si prestano ad essere piegati e ad essere fermati ogni volta in posizioni differenti, comode, ideali, che si adattano alle necessità di tutti.

Creare lampade altamente personalizzabili e manipolabili: è esattamente questo il desiderio della Catellani&Smith e del suo fondatore, che immette sul mercato idee di luce in costante mutamento, che fuoriescono dall'azienda in una determinata forma eppure ne possono assumere, in risposta all'estro creativo del fruitore, molte altre.

L'azienda Catellani&Smith, portavoce di una filosofia tanto originale e innovativa, fin da subito si pone oltre l'ideologia della mera produzione industriale e seriale, anche e soprattutto perché il suo fondatore, pur avendo uno spiccato spirito imprenditoriale, come un artista è alla costante ricerca di nuove, originali, provocanti idee.

Sono probabilmente queste qualità ad aiutare il brand a diffondersi in pochissimi anni a macchia d'olio in tutta Europa come icona di ottima qualità e di Made in Italy, tanto che ad oggi il marchio è ben noto anche negli USA, nel Sud America, in Israele ed in Thailandia.



Atman, 2007

E' stato probabilmente il non porsi il costante obiettivo di guadagnare nuovi spazi di mercato, ad aver concesso alla Catellani&Smith la possibilità di esprimersi in piena libertà, in completa leggerezza e di essere proprio per questo apprezzata a livello mondiale.

Grazie a questa politica l'azienda ha conservato la possibilità di creare liberamente le proprie collezioni, senza costrizioni né vincoli di mercato. Gli oggetti d'arredo prodotti dal brand sono tutti frutto di riflessioni personali, viaggi, ed esperienze.

Un esempio potrebbe essere la lampada "Atman" prodotta nel 2007, il cui nome significa "Anima delle cose". E' una vera e propria opera d'arte che nasce come risultato di un viaggio in India. La forma riprende la caratteristica pietra sacra e l'effetto generato dal sistema di illuminazione sottostante a LED, è la proiezione di luci allungate e sfumate, più simili a veli, fessure, o spiragli nel buio. Ovviamente "Atman" è solo una delle produzioni che sono risultato di una lenta e laica crescita spirituale, che conducono il creatore ed i fruitori dal materiale all'immateriale.

In poco più di vent'anni di storia, il gruppo è riuscito a creare collezioni complete, indipendenti, originali e passionali.

Per quanto la produzione della Catellani&Smith si concentri fin da subito sulla produzione di lampade, il brand si dimostra particolarmente capace e soprattutto interessato alle installazioni dal forte impatto visivo, eleganti, funzionali, che lasciano a bocca aperta.

ORIGINI

La decisione di acquistare un negozio di lampadari in centro a Bergamo venne presa in occasione della proposta ricevuta da un amico, fratello del proprietario del negozio in vendita.

Il negozio acquistato da Enzo Catellani subì un declino negli anni sessanta a causa della fioritura di negozi di esposizioni che offrivano infinite file di lampadari spesso scontati fino al "50 per cento", perfettamente adatti alle giovani coppie che vo-

levano arredare la prima casa. I proprietari delle esposizioni, per lo più a conduzione familiare, acquistavano dalle fabbriche i pezzi da assemblare, e li assemblavano secondo il loro gusto. Il prezzo di vendita veniva poi deciso in base all'indice di gradimento, con margini elevati, tali da consentire l'applicazione dello sconto dichiarato anticipatamente.

Nei primi anni settanta, quando Catellani entrò nel settore, quel mercato si era ormai esaurito. I proprietari delle abitazioni al momento del rinnovo degli arredi o del cambio di residenza non volevano più vederseli attorno. Faticosamente iniziavano ad espandersi i prodotti dell'industrial design, e nel negozio acquistato iniziavano a entrare persone interessate ai nuovi apparecchi.

L'incontro con la grandezza di celebri designer come Sarfatti e i fratelli Castiglioni diede una svolta all'impostazione tradizionale, quella dell'esposizione di lampadari. Catellani trasformò radicalmente il negozio, che si apprestò a soddisfare la domanda del mercato nascente, che a quell'epoca era ancora limitato, e che prese corpo con l'avvento delle lampade alogene. I designer di nuova generazione si interessarono di queste ultime tecnologie, con l'opportunità di rinnovare le collezioni.

Dopo alcuni anni rinnovò il negozio e il marchio "Punto Luce" divenne simbolo di eccellenza e di commercializzazione dei migliori marchi di lampade.

La vera svolta avvenne con la decisione Catellani di non essere più operativo e di lasciare la gestione del negozio al fratello, non cedendo però le quote della società.

Catellani si dedicò al lavoro in un garage, luogo di nascita delle prime opere, che vennero ordinate in un primo catalogo "Simil design". Di lì a poco inaugurò il "Centro luce", l'attuale showroom di Bergamo della Catellani&Smith, per commercializzare le lampade ad una clientela privata locale.

Per Catellani iniziò un periodo di fortunate combinazioni. Venne contattato da un agente toscano, che si era trasferito a Bruxelles per promuovere il Made in Italy in

Europa (tra cui l'azienda di Catellani), e che gli chiese di svolgere a pieno titolo i suoi compiti. Grazie alla sua promozione, Renate e Peter Meese si presentarono dopo una settimana a casa di Catellani, per chiedergli l'autorizzazione ad esporre i pezzi (Servoluce, Ciclocina, Caio, e altre) alla fiera di Francoforte dell'agosto 1989. Alla fine della manifestazione la ditta ricevette l'ordine di millequattrocento lampade, delle quali milleduecento risultavano già vendute. La consegna, prevista per fine ottobre, avvenne a metà novembre. Un vero successo. Con questa prima fornitura nacque il marchio Catellani&Smith, "dalla necessità di dar nome a una produzione che non potendosi definire industriale, neppure si qualifica come artigianale". Catellani assembla infatti componenti di produzione industriale, ma l'atto di assemblare, nel suo caso, è un gesto ideativo e creativo, un racconto.

Fondò la società Catellani&Smith con l'amico Claudio Lorenzi, il quale aveva una grande passione per le corse campestri con il cavallo. Insieme acquistarono un cavallo purosangue di nome Logan, che in una gara italiana, sul Tonale, vinse il primo premio: 6 milioni, una cifra corrispondente a quella del suo acquisto. Per non inventare un marchio con etimo luce, come "Lux nova" o qualcosa del genere, i due soci inventarono l'incontro tra due personaggi di diversa nazionalità: un certo architetto inglese, Logan Smith, dal nome del cavallo, e un fabbro, Carlo Catellani, dal nome del padre di Enzo. I due si sarebbero incontrati a Minorca nell'estate del 1985 in occasione dell'"International Meeting Gin Votaries", luogo in cui nacque l'idea di iniziare la progettazione e produzione artigianale di lampade di arredamento e oggetti d'uso.

Dopo il primo successo in Germania, il marchio Catellani&Smith iniziò ben presto a farsi strada in Olanda, Belgio e nei paesi del Nord Europa.

LA PRODUZIONE

Nel 1990, l'anno seguente alla nascita del marchio, nasce il primo catalogo dal ti-

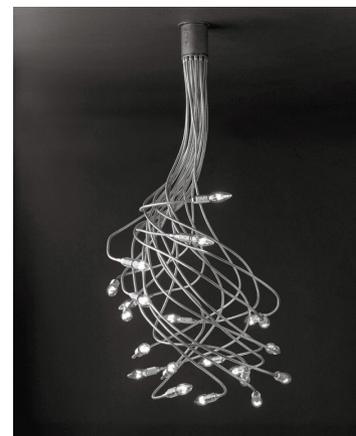
tolo "Oggetti senza tempo" che contiene "Turciù" e "Albero della Luce", due opere che segnano l'inizio del lavoro con i flex, soluzioni che consentono l'interazione e la manipolazione da parte dell'utente, che può personalizzare la lampada. A Catellani piace pensare che il fruitore mosso da irrefrenabile spinta emotiva, intervenga, manipoli a suo piacimento e a suo gusto l'effetto scenico.

"Turciù" è una lampada molto imitata, composta dall'unione di flessibili di un metro e mezzo di lunghezza, che possono variare di numero da 9 a 36 lampadine. La luce è dolce, suadente, 15 watt ogni lampadina, diametralmente opposta a quella delle alogene di incontenibile forza. Turciù può essere collocata in ogni dove, in un contesto minimale come in quello più incline alla decorazione.

Mentre nei lampadari di un tempo passato figuravano apparecchi compiuti nella forma, Catellani cerca fonti luminose aggregabili impiegando materiali d'uso comune. Il flex ha un'anima costituita da una molla con spirale metallica a triangolo: piegandolo, consente l'arresto nella posizione voluta.

Il nome "Turciù" è stato dato in omaggio al dialetto bergamasco; l'etimo della parola esprime il senso dell'avviluppo, e nel riferimento anatomico, persino quello di groviglio dei visceri.

Nel 1991 Catellani su invito di un'amica, responsabile dell'allestimento di una festa, promossa all'ippodromo di San Siro a Milano, realizzò, sempre con i flex, un oggetto speciale dal nome "**Albero della luce**". L'oggetto venne posizionato vicino al guardaroba per una maggiore visibilità. Gli invitati, tra cui noti designer, non notarono l'oggetto e non ne fecero alcun commento. Anche quando l'oggetto venne trasferito nello showroom di Bergamo non attirò l'interesse della clientela, e ciò non fu molto incoraggiante per Catellani. Nel 1991 su richiesta degli agenti distributori di un noto marchio del Made in Italy nel settore illuminazione, vennero esposte in una mostra a Ginevra le lampade prodotte dalla Catellani&Smith. Tra queste figurò anche "Albero della luce", che venne acquistata per lo showroom di



Lampada da soffitto "Turciù", 1990



Lampada "Albero della luce", 1991

una famosa casa di orologi.

Con "Albero della luce" Catellani sintetizza le tre valenze essenziali: forma, colore e contenuto. Forma e colore sono la rappresentazione scultorea di un contenuto che è funzione, pertanto tramite di un'emozione.

Altro elemento su cui lavora Catellani è il gioco della rifrazione della luce. La massima rifrazione è quella che interessa le superfici irregolari. Luce infatti è tutto ciò che riceve luce, e le superfici volutamente irregolari moltiplicano la quantità di luce riflessa dal corpo ricevente, generando un effetto sorprendente. Per la forma venne scelta la forma concava per eccellenza, quella del cucchiaio, perfetta per proteggere dall'abbaglio e rendere magica la visione. La parabola ottenuta venne poi rivestita manualmente di foglie d'oro e d'argento, ottenendo un effetto di volta in volta diverso.

Prima ancora di riuscire a ottimizzare il concetto di rifrazione Catellani fece una suggestiva riflessione sul colore della luce. "La luce non è una riduzione a zero della forma, è qualcosa di diverso, un altrove rispetto alla forma. La luce è in ogni dove si manifesta la luce. E qui l'esempio della natura, dove infinite sono le luci. (...) In natura la luce è scala tonale illimitata, i colori dell'artificio, invece, sono quelli generati da un esiguo numero di fonti: incandescenza, fluorescenza, alogena, led, ... Pertanto io volevo ottenere una luce al di fuori della casistica cromatica prestabilita, libera come il sole, come il fuoco".



"Luce oro", 1955

"**Luce oro**" è una collezione nata nel 1995 in occasione dello studio di una particolare installazione composta da otto lampade per l'illuminazione di una chiesetta del Cinquecento, a navata unica, a Maguzzano, sul lago di Garda. L'architetto interessato del restauro propose i disegni di una lampada a sospensione costituita da un disco di 50-60 cm, con cavo passante e una coppa in ferro battuto. Realizzato il prototipo come da disegno, Catellani si rese conto che il bianco del piatto avrebbe riflesso la luce e l'effetto complessivo ottenuto da otto di queste lampade

avrebbe certamente illuminato la chiesetta, ma in modo freddo, a mo' di banca o di ufficio postale. Da qui l'idea di sostituire il disco bianco con un disco di foglie d'oro. La luce ottenuta fu calda, ben più confacente ad un luogo di culto, e in grado di conferire all'ambiente un effetto magico. La collezione "Luce oro" offre lampade calde, di spessore, armoniche e lussuose, sensuali e disarmanti, e la protagonista della collezione è la rifrazione della luce in ogni suo aspetto.

Nel 1997 la Catellani&Smith esce con la collezione "**Stchu-Moon**". La protagonista è la luna, il meraviglioso astro notturno. Il colore che domina è l'argento, e la rifrazione della luce ovviamente è ancora la protagonista che ora si tuffa su fredde superfici irregolari esattamente come quelle lunari, dando vita agli oggetti realizzati tutti in maniera artigianale.



"Stchumoon", 1997

Il nuovo millennio si apre con la collezione "**Lucenera**". E' palese in queste lampade l'abbandono dell'aspetto scultoreo e plastico. La struttura si riduce al minimo essenziale e viene esaltata la luce allo stato puro. "**Lucenera**", è nata nel 1999 in occasione dell'International Photomeeting a San Marino, in cui venne richiesta una sceneggiatura per l'allestimento di una mostra in omaggio a Larry Burrows, un celebre fotografo e fotoreporter del magazine "Life". L'ambiente era una chiesa sconsacrata, quindi si presentavano grandi volumi spogli. Catellani pensò ad una generale diffusa penombra per esaltarne la suggestione degli spazi e illuminare nettamente e con precisione le cinquanta foto di Burrows esposte. Per creare tale effetto serviva una luce di tipo tecnico, e utilizzò quindi cinquanta elementi cilindrici in fibra di carbonio e lampadine tecniche con apertura di 10 gradi di proiezione, ottenendo fasci di luce mirata nella magica penombra dell'insieme. Catellani sperimentò quindi la creazione di una linea completa di oggetti tecnici, rivolti a chi vuole a sua volta ideare nuove atmosfere di luce, in qualsiasi ambiente, in casa e negli spazi pubblici, senza essere un illuminotecnico.



"Luce nera", 1999

Nelle opere di Enzo Catellani è sempre presente la componente ludica, ragion d'essere delle sue ideazioni. "Agisco il gioco di plasmare, di mettere assieme componenti diversi, per un risultato appropriato ed appagante, per la rappresentazione che più corrisponde alla mia intenzione creativa" (Catellani, 2009).

"Lucenera" è una sorta di apparecchio scenico, ma differisce nel comportamento: non risponde ai comandi di addetti ai lavori o a un sistema computerizzato che viene asettato preventivamente. Impugnando l'astina, l'utente condiziona facilmente il posizionamento della fonte luminosa all'interno del tubo di carbonio, punta il fascio di luce sul bersaglio e ne regola all'istante l'intensità desiderata.

Nel design di "Lucenera" Catellani lavora sulla qualità della luce, non sulla lampada. La qualità della luce è una costante della sua ricerca, a variare sono solo i mezzi che ne consentono la rappresentazione.



Il 2002 è un anno particolarmente produttivo: la "Out Collection" propone prototipi e lampade fuori collezione. Suggestionano e incantano le già citate "Fil de Fer", la "Luna nel Pozzo", e la "Luce che Dipinge", meravigliose opere d'arte realizzate in serie limitata.



"Fil de fer", 2002

Il celebre lampadario "Fil de Fer" è nato dalla richiesta di realizzare un enorme lampadario da appendere a 20 m dal pavimento nel salone delle mostre del Museo della Cartografia di Stato, nel palazzo della Fontana di Trevi a Roma. La lampada doveva contenere un numero elevato di fonti di luce, avere enormi dimensioni (12 x 8 metri), e allo stesso tempo sembrare aerea, leggera. Una lampada che richiamasse l'universo.

La prima idea di Catellani fu quella di prevedere un motore che permettesse al lampadario di scendere verso il pavimento per le operazioni di manutenzione, pulizia, e cambio delle lampadine. Per la forma pensò ad un filo di ferro disposto su di un telaio, ma l'intuizione venne presto scartata a causa del sistema di ancorag-

gio al soffitto che risultava essere troppo macchinoso. A Catellani venne quindi l'idea di realizzare una sorta di gomito, una grande sfera fatta di grovigli di fil di ferro, ma anche questa idea non lo convinse a causa del peso complessivo troppo elevato, dovuto alle enormi dimensioni della lampada. Decise allora di prevedere più sfere di diametro e peso inferiori, appese a differenti altezze. Quest'ultima soluzione, nonostante fosse più fattibile, non convinse l'architetto responsabile dei lavori di restauro del palazzo storico. Enzo Catellani, tornato al laboratorio di lavoro, rivide tra i prototipi il groviglio di ferro ispirato al gomito, e ripensò alla possibilità di realizzarlo, incoraggiato da amici, giornalisti, e clienti che quando passavano in laboratorio ne avvertivano il fascino. Decise quindi di tradurre quei prototipi in vera e propria produzione, ovviando all'eccessivo peso tramite la sostituzione del filo di ferro con un filo di alluminio puro lucido, decisamente più leggero, solitamente impiegato da una nota casa di auto per incastonare e delimitare le parti in radica o pelle dei cruscotti o le consolle delle vetture di alta gamma. Il nuovo materiale impiegato, oltre ad essere molto più leggero, era anche molto più morbido e plasmabile rispetto al precedente e capace di mantenere inalterato il colore.

Nel 2002 esce la collezione **“Luce che dipinge”**, nata dall'idea che si possa dipingere con la luce. Una delle abilità di Enzo Catellani sta nell'utilizzo scenografico e artistico della luce, come teatro dello stupore e della meraviglia. Lo stesso Catellani afferma: “I grandi Maestri del passato hanno tutti pittato l'effetto della luce. Perché allora non pensare che si possa direttamente dipingere con la luce? Ho dunque messo in relazione un materiale, da me stesso reperito a New York, nero, una carta impenetrabile manualmente trattabile, con una lampadina da 12 Volt e ho cominciato a creare ombre e disegni molto suggestivi. Non so dire cosa ne ho ricavato, ma ritengo che di luce dipinta non si tratti, piuttosto di luce che dipinge la luce. L'apparecchio consiste in una tela su telaio 50 x 50 centimetri, quella del pit-

tore. La fonte di luce schermata frontalmente, montata su un tubo flessibile è posizionata al di sotto della mezzeria della tela. Il fruitore si trova dunque nella possibilità di intervenire, creando egli stesso il taglio, il segno di luce che più corrisponde alle sue istanze emotive, al suo senso del bello. La Luce che Dipinge non ha fissa dimora, segue gli umori, la gioia, la tristezza, la speranza, la melanconia di chi agisce la rappresentazione”.

Due anni dopo la Catellani&Smith propone una nuova collezione che rompe con il passato. Viene reintrodotta il colore come elemento dominante, eppure si tratta sempre di tinte primarie, pure. Le lampade parallelamente prendono nuova forma offrono trasparenze e delicati contrasti. Sfrangiature delle stoffe, pitture murali, ombre e penombre diventano parte integrante della lampada che prende vita.

Ultima frontiera della creazione Catellani&Smith è rappresentata dalle soluzioni di illuminazioni al LED che offrono lampade dai materiali semplici, essenziali, con getti di luce incandescente, fluorescente, alogena, pulita, pura. E' probabilmente l'essenzialità della luce a colpire Enzo Catellani e dunque ad influire sulla nuova collezione, che si caratterizza per un'attenzione maggiore per l'ambiente, per la riduzione di emissione di CO2 e per il risparmio energetico garantito. Le lampade della collezione **“Eco-Logic Light”** non hanno costi di manutenzione ma soprattutto sono pensate per avere una durata illimitata. La luce emanata è inoltre meditativa, rilassante, lunare, magnetica, per dirla in una parola zen.

Le opere di Catellani sono ideazioni senza tempo e nel corso degli anni hanno sempre fatto parte del catalogo, senza esclusioni. Catellani ha difeso da sempre la propria autonomia, senza lasciarsi condizionare dalla moda e dalla corrente.

La Catellani&Smith è ancora oggi una bottega organizzata in laboratori, che sono piccole unità produttive, cui fanno capo dieci-dodici persone. Ogni unità prende in carico la produzione di quei modelli che più si adattano alle attitudini e manualità dei singoli addetti.

Catellani afferma "Il mio compito è quello di trasmettere le mie esperienze, le mie sperimentazioni, il loro, quello di appropriarsene".

Dalla bottega di Enzo Catellani escono oggetti che hanno un'anima. La simbiosi tra pensiero ed azione, tra progettazione e produzione, costituisce l'entità distintiva di Catellani&Smith nel mondo.

GLI SHOWROOM CATELLANI&SMITH

La Catellani&Smith raggiunge il grande pubblico grazie soprattutto allo showroom presente a Bergamo, in via Palma il Vecchio, dove si può ammirare un'esposizione in costante mutamento di tutte le opere d'arte di Enzo Catellani che regalano vita a meravigliosi spazi espositivi da vivere, visitare, ammirare.

Non da meno la Casa della Luce, in via Ventura a Milano, espressione massima della creatività del gruppo Catellani&Smith.

L'azienda inoltre regala grande attenzione alla comunicazione con il proprio pubblico, che raggiunge soprattutto grazie a meravigliosi cataloghi realizzati in collaborazione con eccezionali fotografi, che raccontano le nuove tendenze e le nuove produzioni Catellani&Smith.

Si possono acquistare lampade prodotte dalla Catellani&Smith in tutta Italia e in tutta Europa, ma anche in America e Nord Africa.

MOSTRE E REALIZZAZIONI

Tra le installazioni si ricordano il Mandarin hotel di Hong Kong, il Palais Wilson di Ginevra, incantevole sede delle Nazioni Unite, o il Rue des Chartreux a Bruxelles. Sono tutte favolose strutture impreziosite dal tocco sapiente del maestro e designer Enzo Catellani, che con le proprie soluzioni di illuminazione regala personalità, eleganza, atmosfera e fascino a qualsiasi ambiente.

Nel 2006 la Catellani & Smith è presente alla Triennale di Milano durante la mostra di oggetti d'arredo e moderni gioielli pensati da Doriana e Massimiliano Fuskas

insieme a Mimmo Paladino, mentre nel 2007 fa la propria comparsa all'interno della Basilica di Santa Maria Maggiore, a Bergamo, e illumina anche i cortili della Camera di Commercio e del Palazzo Frizzoni. Ancora, nel 2008 compare durante la manifestazione Seatec, l'unica rassegna italiana dedicata alle aziende che si rivolgono alla fornitura della cantieristica navale e di porto, nella suggestiva area Abitare il Mare.

La firma Catellani è inoltre presente nella Chiesa Santa Maria Assunta sul Lago di Garda, a Eusebiuskerk in Olanda, e nell'Art Hotel di Roma.

Sorprendono inoltre i lampadari più simili a giganteschi astri luminosi che galleggiano sul soffitto del Victoria & Albert Museum di Londra firmati Catellani & Smith e le originali e suggestive illuminazioni del Convento di Bariano, in provincia di Bergamo.

Catellani&Smith vanta realizzazioni anche in Germania presso la Sede della EnBW, e la Borsa Valori di Copenhagen.

CAP 10

PROGETTO DI UNA NUOVA ENTITA' PRODUTTIVA: IDENTITY

10.1 IL PROGETTO

Quest'ultima parte di tesi descrive il progetto di una nuova entità produttiva, che intende offrire prodotti made in Italy ad alto contenuto qualitativo e di design.

“IDENTITY” è il nome di una piccola società nata dall'esigenza di dare un contesto teorico e produttivo realistico al desiderio di sviluppare una collezione di pezzi destinati al vivere quotidiano (divani, poltrone, librerie, complementi d'arredo).

“Forti di tanta passione, di sensibilità estetica e della competenza acquisita durante gli studi, abbiamo iniziato a plasmare piccoli prototipi, in cui abbiamo trasferito i valori della sperimentazione e della creatività”.

10.2 TASK FORCE

La piccola entità produttiva nasce dalla volontà di due giovani designer, Federica Danesi e Lucia Parlato, che si occupano della modellazione dei prodotti a partire dagli schizzi concettuali fino alla realizzazione dei disegni in 3D.

Le due designer collaborano con artigiani specializzati che offrono le proprie capacità e competenze acquisite nel corso della propria esperienza lavorativa, al fine di realizzare al meglio le nostre proposte.

Per la realizzazione dei modelli sono stati coinvolti quindi amici e conoscenti artigiani, in particolare per la lavorazione del ferro, l'installazione delle parti elettriche delle lampade, e l'imbottitura dei cuscini.

10.3 IL BRAND NAME

Il nome, insieme al logo, ai colori e ai caratteri tipografici fa parte del corredo della brand identity.

Avendo una grande evocazione ed essendo il primo punto di contatto tra il messaggio e la mente del consumatore, deve essere facile da pronunciare e semplice da memorizzare.

La nostra piccola società ha scelto come brand name "Identity", termine che desideravamo potesse contenere la nostra personalità, i nostri valori ed i nostri caratteri. L'idea è nata dalla volontà di trovare due simboli o figure che ci rappresentassero: due ragazze unite dalla stessa passione per il design, e che sostengono il valore e il fascino dell'artigianalità e del "fatto a mano".

Proprio questa volontà di plasmare con le nostre mani nuove forme ci ha suggerito l'idea di mettere la nostra impronta digitale sul logo, come un segno grafico della nostra identità.

L'impronta, per la propria caratteristica di immutabilità, rappresenta anche una dichiarazione di forte e permanente personalità, che si perpetua immutata nel tempo. È un messaggio di affidabilità del brand.

Inoltre le impronte digitali sono caratterizzate dall'unicità, la stessa che un'azienda o una piccola entità economica come la nostra deve perseguire, adottando una strategia di differenziazione e di alta qualità che la distingue dalla concorrenza.

Il concetto di "identità" in sociologia rappresenta il modo in cui l'individuo considera e costruisce se stesso come membro di un determinato gruppo sociale (in tal caso di un'azienda e di una professione).

L'identità si forma attraverso un processo di "identificazione": il soggetto si rifà alle figure rispetto alle quali si sente uguale, e con le quali condivide alcuni caratteri. Produce il senso di appartenenza a un'entità collettiva definita come "noi".

Inoltre l'identità si forma anche con un processo di "individuazione" (o riconoscimento), con la quale il soggetto fa riferimento alle caratteristiche che lo distinguono dagli altri.

10.4 BRAND IDENTITY

Definire il brand di un'azienda vuol dire precisare il suo DNA, ovvero l'insieme dei fattori che la identifichino univocamente. L'identità di un'organizzazione si esprime attraverso: la "mission" (cosa fa l'azienda), la "vision" (ciò che l'azienda ha come scopo nel lungo periodo), e i "values" (come l'azienda vuole raggiungere i propri obiettivi).

MISSION

La "nostra" piccola entità produttiva fin dalla sua nascita mira a realizzare un connubio perfetto tra le esigenze di un target giovane ed il recupero della tradizione di materiali e tecnologie locali.

IDENTITY inizialmente si pone fuori dagli schemi di tipologia industriale e sceglie una strada che riporta ad un lavoro fatto di mani e di idee, mirando a una produzione che ripropone l'artigianato, la magia e l'entusiasmo che il lavoro manuale ancora sanno trasmettere.

Una scelta progettuale in cui il prodotto rappresenta non solo un'espressione estetica, a volte ironica, ma perlopiù una ricerca sulla qualità della materia.

Da queste premesse lo spunto per il salto di qualità verso la produzione industriale e la diffusione del brand, possibile grazie alla riduzione dei tempi di realizzazione, tipici della fabbricazione in serie.

VISION

"La nostra piccola realtà produttiva punta ad essere riconosciuta nel mercato del comparto del mobile come un piccola realtà di nicchia che produce prodotti di alta qualità estetica e con materiali attentamente selezionati".

VALUES

“Il nostro valore guida è la ricerca della perfezione, ovvero la passione per l’eccellenza, intesa come amore per il bello e il ben fatto, e l’etica, intesa come costruzione di valore nel tempo attraverso la sostenibilità, la trasparenza e la valorizzazione delle persone”.

10.5 IL MARCHIO

Il marchio rappresenta il fondamento grafico della marca e insieme al nome ne condensa la percezione.

Il marchio italiano “ID” si occupa della produzione, distribuzione, del marketing e del design globale dei prodotti, definendo un’immagine coordinata che identifica il brand in un mix di elementi appartenenti alla cultura creativa artistica, al design attuale e alle tendenze contemporanee.

Continuamente indaga necessità e bisogni del mercato e si propone per una futura crescita, introducendo nuovi stili, punti vendita e categorie di prodotto.

10.6 L'IMMAGINE COORDINATA

IL LOGO

Il logo è insieme al nome la prima forma di comunicazione del brand. Graficamente rappresenta le nostre due impronte bianche, impresse nei caratteri in stampatello blu della sigla del nostro brand name: “ID”.

Le lettere in stampatello delineano anche la forma del logo, le cui proporzioni si rifanno alla sezione aurea; ne risulta un segno distintivo armonico, semplice e regolare, che permette alla clientela una rapida identificazione.



IL COLORE AZIENDALE

I colori sono legati a particolari significati, impressi nella memoria ancestrale dell'uomo.

Il colore blu notte è stato scelto innanzitutto perché è un colore elegante ed inoltre perché è il colore della tradizione, dell'affidabilità e della solidità.

Il colore lavora in sinergia con il marchio, viene utilizzato sia nel brand name che nella sua comunicazione, dalla brochure al packaging, creando una forte percezione nel pubblico.



IL CARATTERE TIPOGRAFICO

E' stato scelto un unico carattere tipografico per ogni espressione dell'azienda: nel catalogo, nella brochure, nel packaging. Per la marca è fondamentale anche individuare il suo carattere, in modo che si rinforzi l'identità. Anche i caratteri come i colori trasmettono precisi significati. "Identity" utilizza un carattere stretto e alto, senza grazie, che trasmette un'immagine giovanile, moderna e senza tempo. Il formato in stampatello comunica inoltre autorità e importanza, in perfetta sintonia con il target di riferimento.



10.7

LA BROCHURE

La brochure viene distribuita ai visitatori all'interno di un tubolare metallico, a seguito della visita nello showroom.

Il visitatore porta con sé un pezzo di materiale della collezione.

Nella brochure sono riportati tutti gli articoli della "Feel collection".



LAMPADA DA TAVOLO



LAMPADA DA TAVOLO

Composta da quattro pieghe modellate per assicurarne la stabilità, la lampada da tavolo può assumere due aspetti differenti grazie alla semplice regolazione manuale. Il tubolare in acciaio accoglie la lampadina a luce puntata (una per un'illuminazione più diffusa) e l'altro per una luce parziale.

Si direbbe quasi scontata... in realtà la semplicità della linea nasconde un sapiente studio dei più minuti dettagli.

DATI TECNICI

Struttura in tubolare in acciaio cromato lucido, con giunti prestampati.
 Profilo fissato diametro 8 mm, sistema di accensione tubi led 12 volt.
 Luce calda ad alta efficienza.
 Disponibile anche con finitura materiale grezzo: opacizzato lucido o verniciato bianco o nero.

DIMENSIONI

Altezza 45 cm
 Ingombro 35 x 20 cm
 □ Tubolare 15 cm



10.8

IL CATALOGO

Il catalogo Identity è composto da una serie di schede dei prodotti inserite singolarmente in una copertina rigida che riprende la forma del marchio ID.

La particolarità del catalogo è che le singole pagine sono estraibili facilmente, poiché fissate solamente con delle calamite

A fianco una pagina tipo.



RESERVED AREA
ARCHITETTI

RESERVED AREA
RIVENDITORI

RESERVED AREA
STAMPA

IT EN

IDENTITY

AZIENDA

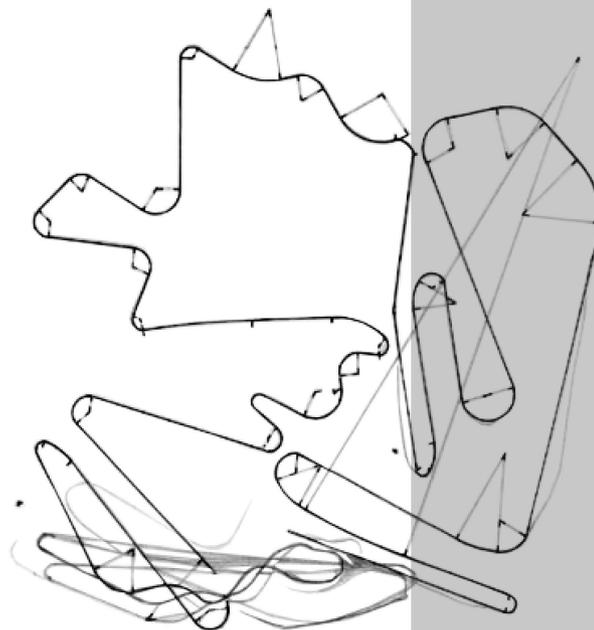
COLLEZIONI

PRODOTTI

DISTRIBUZIONE

NEWS

CONTATTI



Enric Miralles

IDENTITY srl - Sede legale viale Jenner 5, Dalmine, BG - Showroom via Italia II, Monza MB - Telefono 02 603500189 Fax 02 823500587 - www.id.it info@identity.it

Copyright © 2010 - CREDITS



RESERVED AREA
ARCHITETTI

RESERVED AREA
RIVENDITORI

RESERVED AREA
STAMPA

IT EN

IDENTITY

AZIENDA

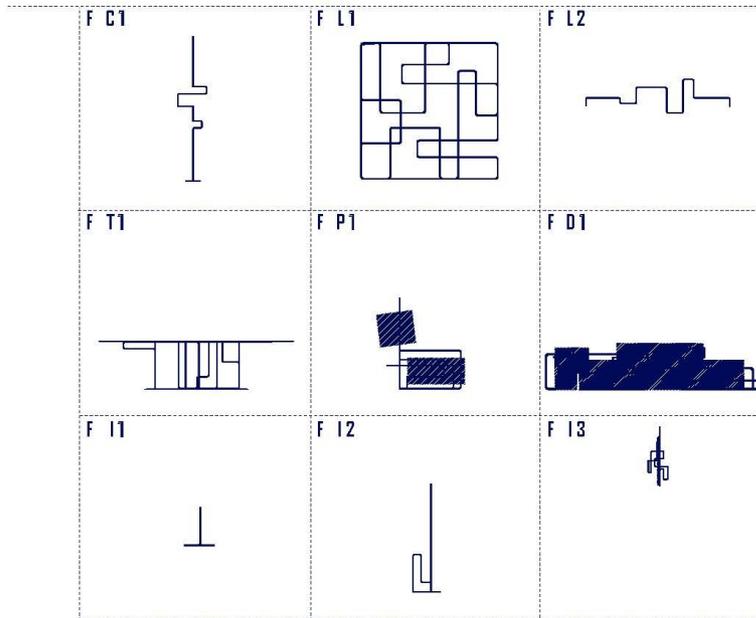
COLLEZIONI

PRODOTTI

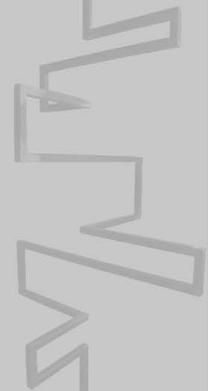
DISTRIBUZIONE

NEWS

CONTATTI



FEELCOLLECTION



IDENTITY srl - Sede legale viale Jenner 5, Dalmine, BG - Showroom via Italia 11, Monza MB - Telefono 02 603500189 Fax 02 823500587 - www.id.it info@identity.it

Copyright © 2010 - CREDITS

10.10 IL TARGET

Il target di riferimento su cui "ID" ha elaborato la propria strategia di mercato fa riferimento alla segmentazione psicografica definita "delfini" e "arrivati"(Eurisko 1995), in particolare di età compresa tra i 25 e i 40 anni.

Sono giovani, prevalentemente di sesso maschile, con istruzione universitaria, che svolgono professioni di alto livello, generalmente liberi professionisti o imprenditori. Hanno un reddito ed uno status elevato.

Con responsabilità e meriti che permettono di raggiungere posizioni lavorative importanti, mirano a conquistare la stima altrui. Per motivi di lavoro abitano prevalentemente nelle città del nord-ovest; vivono in appartamenti lussuosi e tendenzialmente scelgono una vita da single, dedicata alla professione e al desiderio di "arrivare".

Vivono la maggior parte del tempo fuori casa.

Viaggiano molto per lavoro e per turismo, sia in Italia che all'estero. Amano le vacanze confortevoli e dinamiche.

Hanno vivi interessi culturali (mostre d'arte, teatro, libri, musica) e credono fortemente nel progresso tecnologico.

Nel tempo libero praticano sport, spinti dal desiderio di mantenere una buona forma fisica.

Indossano gioielli e abiti di qualità ed eleganza.

Scelgono sempre l'acquisto di beni durevoli e materiali. In particolare acquistano oggetti che rappresentano uno status simbol, e che sono immediatamente riconoscibili per il loro valore e la loro qualità.

Sono persone con un carattere forte e determinato, che amano prendere posizioni e farsi valere.

MOODBOARD

Per la definizione del target di riferimento abbiamo elaborato sul modello anglosassone una "moodboard".

La "moodboard" (dall'inglese mood "umore", e board "tavola") è, come dice la parola stessa, una tavola, in cui tramite immagini si comunicano l'ambiente sociale economico e culturale in cui si muovono gli individui che dovrebbero fruire dei nostri prodotti. È utile a designer e progettisti per la definizione del progetto e del concept del prodotto. Nella tavola si riproducono il mood e il lifestyle di chi potrebbe acquistare i prodotti dell'entità produttiva "ID".

Ne risulta una sorta di immagine in cui i sentimenti suscitati si accordano con i prodotti stessi. Tavole di immagini e oggetti fisici accostate per rappresentare uno stato d'animo, una sensazione, un sentimento. La moodboard dovrebbe anche saper trasmettere sensazioni tattili e uditive.



10.11 COLLOCAZIONE GEOGRAFICA DELL'AZIENDA

La nuova entità produttiva, qualora diventasse una realtà fisica reale, necessiterebbe di un contesto fisico e geografico adeguato, che tenga conto di molteplici fattori, tra i quali: la situazione del settore nel mercato italiano, la distanza dalla rete di distribuzione, la disponibilità delle materie prime che l'azienda utilizza, etc.

Si è svolto quindi un approfondimento sulla situazione attuale del settore del mobile italiano, con particolare attenzione alla struttura logistico/produttiva e all'andamento del mercato italiano in relazione ai mercati concorrenti, di cui si tratterà nei sottoparagrafi successivi.

La scelta di posizionare la sede produttiva a Dalmine è legata prevalentemente a due motivi: innanzitutto perchè si trova in un contesto in cui vi è un'ampia concentrazione di aziende che producono e lavorano l'acciaio, che è il principale materiale di cui l'azienda si deve fornire per la produzione dei prodotti; in secondo perché Dalmine si trova sulla rete autostradale A4, l'autostrada che attraversa da ovest a est tutta la Lombardia, collegando Milano a due importanti città come Torino e Venezia.

Milano è conosciuta in tutto il mondo come capitale del design. Su 140 imprese nazionali dell'arredamento che puntano sulla creatività del prodotto, ben 80 sono localizzate nel capoluogo lombardo, in un raggio di 70 chilometri dal centro. Si tratta dunque di una fiera di grande impatto per l'economia milanese e lombarda (in termini di numero di imprese e di addetti e di giro d'affari). Milano è inoltre il luogo in cui si determinano e si elaborano i principali processi comunicativi e di visibilità dei prodotti del "Made in Italy" grazie alle fiere ed al sistema di luoghi espositivi che permettono di cogliere orientamenti culturali, nuovi trend legati alla fruizione culturale e sociale dei prodotti.

Ciò che dunque differenzia il design milanese e lombardo dalle altre evidenze

presenti in molti territori italiani è la sua dimensione sistemica, la densità delle risorse presenti sul territorio, la pluralità degli attori, lo scambio continuo di relazioni all'interno e con l'esterno, il tessuto imprenditoriale e produttivo particolarmente orientato a cogliere e produrre esso stesso innovazione di design. Milano e la Lombardia rappresentano, infine, un'area d'eccellenza a livello mondiale, per quanto riguarda le risorse progettuali e i servizi di design per le imprese, capace di attrarre risorse e di intrattenere una fitta trama di relazioni con l'esterno, particolarmente a livello internazionale.

10.12 LO SCENARIO ATTUALE DEL SETTORE DEL MOBILE IN ITALIA

Il mercato italiano non è molto ampio, ma presenta livelli di sofisticazione elevati che hanno portato le imprese a qualificare sempre di più l'offerta produttiva in termini di design, elemento che rappresenta soprattutto oggi la chiave del successo delle imprese nazionali.

Attenzione alla qualità e continua innovazione sono gli ingredienti che hanno fatto diventare i produttori di mobili italiani conosciuti in tutto il mondo.

In un'intervista il presidente di FederlegnoArredo¹⁶, Rosario Messina, ha dichiarato: "Le nostre imprese possiedono un patrimonio di genialità, di creatività e di design, difficilmente imitabile. Una genialità fatta di estetica, di manualità, di attenzione e cura del dettaglio. Anche oggi come in passato questo è il valore aggiunto che ci permette di essere sempre protagonisti sui mercati di tutto il mondo".

Nel passato l'espansione del mercato nazionale ha rappresentato un elemento di stimolo allo sviluppo del settore, ma con la recessione dei primi anni Novanta si è

¹⁶ Federlegno è nata nel 1983 come braccio operativo di un intero sistema industriale italiano, la filiera del legno-arredo è. Essa rappresenta oltre 2.500 imprese associate, suddivise per merceologia produttiva in 10 Associazioni. Ha per oggetto lo svolgimento di attività finalizzate alla promozione e alla crescita delle imprese del settore del legno, del sughero, del mobile e dell'arredamento.

registrata una riduzione dei consumi che ha penalizzato in particolare l'industria del mobile. La domanda è diventata anche più variabile e richiede sempre più soluzioni personalizzate pur nel rispetto di un corretto rapporto prezzo/qualità, elemento che attualmente il consumatore tiene in grande considerazione nelle decisioni di acquisto. La produzione italiana, e quindi del "Made in Italy", è composta da prodotti realizzati dalla collaborazione di un'industria con un designer.

L'Italia produce ogni tipo di mobile e di arredamento in una gamma di soluzioni e prodotti che non ha eguali. Molti oggetti di design italiano sono infatti esposti nei più importanti musei di arte moderna del mondo. Le specializzazioni produttive in cui eccelle l'Italia sono principalmente: il mobile imbottito; il mobile per ufficio; la cucina; i mobili per la casa (camere e soggiorni).

L'industria italiana mantiene un sistema di lavorazione artigianale, e vanta una grande capacità manifatturiera e una grande manualità, con particolare attenzione al dettaglio e alla selezione dei materiali.

10.12.1 STRUTTURA PRODUTTIVA DEL SETTORE LEGNO-MOBILE/ARREDAMENTO

Il macro-settore Legno-Mobile Arredamento costituisce uno dei settori del Made in Italy conosciuto e apprezzato in tutto il mondo.

Il settore del legno è caratterizzato da un elevato livello delle importazioni di materie prime. L'Italia ha un territorio poco adatto alla forestazione, pertanto le imprese inserite nella fase della "prima lavorazione" devono forzatamente approvvigionarsi sui mercati esteri con i Paesi ricchi di materie prime.

Alcune primarie imprese soprattutto del comparto dei pannelli hanno tentato di

affrancarsi da questo delicato problema (alti costi, difficoltà a reperire materia prima in alcuni momenti dell'anno, importazioni in "dumping operate" da alcuni operatori, forte concorrenza per l'utilizzo di biomasse a scopi energetici, difficoltà di rapporto commerciale con taluni Paesi) delocalizzando alcune lavorazioni in Paesi ricchi di materia prima o acquisendo i diritti di sfruttamento di alcune foreste. Occorre dire che molte di queste iniziative sono fallite a causa degli alti costi di investimento o della instabilità politica in alcuni Paesi (è il caso di diversi investimenti italiani in Africa).

Anche riflettendo sui dati settoriali, ci si chiede come mai un settore come quello del legno-mobile, formato da una miriade di piccole e piccolissime imprese, abbia riscosso e continui ad avere grande successo.

La risposta, ovviamente non la sola, sta nella struttura logistico/produttiva del settore, formata da importanti distretti, dislocati per lo più nel nord e centro Italia. Questi distretti hanno creato, soprattutto per i comparti del settore mobile, una specializzazione produttiva che ha portato fortissime innovazioni (di prodotto, di processo, di mercato) innestate sulla tradizionale competenza e brillantezza del "design italiano".

Secondo la vasta letteratura che ha trattato tale realtà, il distretto industriale, non è semplicemente una concentrazione territoriale di piccole imprese specializzate, ma rappresenta una forma assai più particolare di tipologia agglomerativa.

In sintesi l'importanza di questi distretti, è imputabile non solo al particolare modello di organizzazione industriale presente a livello territoriale (elevata concentrazione di piccole e medie imprese), ma anche alla presenza in tali contesti di alcuni importanti fattori materiali (manodopera qualificata, efficiente sistema di subfornitura locale) ed immateriali (peculiari conoscenze relative ai prodotti, ai processi ed alla domanda potenziale espressa sul mercato) che risultano cruciali per la competitività delle imprese.

Le piccole medie imprese dei distretti italiani, vivono in rete tra loro e traggono

nuova linfa dal territorio stesso che vive una sorta di simbiosi. Basti pensare alle competenze professionali dei lavoratori che vivono e lavorano nel distretto, ed alla loro capacità di essere flessibili rispetto ai fabbisogni delle stesse imprese e del distretto complessivamente inteso. Si sviluppa quindi un forte senso di imprenditorialità dove l'operaio diventa spesso imprenditore e dove il sistema creditizio e della sub fornitura diventano un naturale supporto allo sviluppo del distretto.

E' bene ricordare che in un'area distrettuale italiana, pur in presenza di migliaia di aziende, circa venticinque imprese medio-grandi producono in genere più della metà del fatturato dell'intera area. Significa che molte piccole e piccolissime imprese lavorano "just in time" nel circuito del "lavoro conto terzi" e nella sub fornitura per le imprese più grandi e strutturate. E' come se il distretto diventasse una grande fabbrica con funzioni diffuse (marketing, design, ingegnerizzazione del prodotto, trasferimento tecnologico, commercializzazione) e con specializzazioni produttive che ricompongono tutta la filiera.

10.12.2 ORIGINE ED EVOLUZIONE DEI DISTRETTI

Sul piano teorico il concetto di "*distretto*" fu introdotto dall'economista Alfred Marshall nei suoi scritti di fine '800 e primi del '900 (1891; 1919). La definizione che Marshall diede fu la seguente: «Quando si parla di distretto industriale si fa riferimento ad un'entità socioeconomica costituita da un insieme di imprese, facenti generalmente parte di uno stesso settore produttivo, localizzato in un'area circoscritta, tra le quali vi è collaborazione ma anche concorrenza».

Questo modello di sviluppo industriale basato sui distretti ha trovato in Italia le condizioni ideali per la sua affermazione sin dagli anni settanta, contemporaneamente alle prime avvisaglie di *crisi della grande impresa*: essendo venute meno le condizioni di crescita espansiva della domanda di mercato,

abbondanza di risorse e stabilità monetaria sulle quali si era basato lo sviluppo industriale degli anni sessanta, le grandi imprese riscontrarono notevoli difficoltà nel mantenere le proprie strategie di crescita espansiva. Molte di esse intrapresero una profonda riorganizzazione sia avviando azioni di decentramento produttivo sia sfruttando le potenzialità della specializzazione e della divisione del lavoro tra imprese di uno stesso settore. Contemporaneamente, si registrò un processo di *crescita di un tessuto di piccole imprese* di origine artigiana, fortemente radicate con la produzione tradizionale di aree geografiche ristrette, che raggiunse gradualmente rilevanti quote di mercato in produzioni di nicchia.

La legislazione italiana sui distretti industriali risale ai primi anni Novanta. L'articolo 36 della Legge n. 317 del 5/10/91 definisce i distretti industriali come "un'area territoriale locale caratterizzata da una elevata concentrazione di piccole imprese con particolare riferimento al rapporto tra la presenza delle imprese e la popolazione residente, nonché alla specializzazione produttiva dell'insieme delle stesse imprese". Per le aree così definite la legge prevedeva specifiche politiche di intervento, mentre demandava alle Regioni i compiti relativi alla delimitazione territoriale dei distretti e successivamente all'attuazione di una politica di sviluppo nell'ambito delle politiche di intervento prestabilite. L'intenzione del legislatore era quella di fornire un incentivo non alle singole imprese, bensì a quelle che, unendo sinergicamente le loro iniziative in un progetto innovativo e di sviluppo economico di interesse comune, erano in grado di perseguire degli obiettivi che potessero assicurare loro un solido vantaggio competitivo. Al di là di alcune riserve sull'impianto concettuale che ha generato l'ipotesi di metadistretto del design, si tratta di un'occasione importante per riconsiderare il ruolo del design per il vantaggio competitivo del sistema lombardo e italiano, le caratteristiche proprie del sistema del design, le politiche di utilizzo e di valorizzazione di questa risorsa. L'iniziativa della Lombardia non ha al momento riscontri in altre regioni, anche perché nessuna realtà italiana vede fenomeni d'addensamento di risorse di

design paragonabili a quelle storicamente insediate a Milano e in Lombardia. In qualche modo dunque essa si presenta come un'esperienza pilota, una sorta di laboratorio scientifico, produttivo e al tempo stesso istituzionale, che coinvolge numerosi attori e che potrà fornire utili indicazioni anche per ulteriori sperimentazioni in contesti socio-produttivi differenti.

Nel 1999 fu emanata la legge *Legge 11 maggio 1999 n. 140*, con la quale veniva riformulata la definizione di distretti industriali, che furono definiti come "*sistemi produttivi locali caratterizzati da una elevata concentrazione di imprese industriali, nonché dalla specializzazione produttiva di sistemi di imprese*". Partendo da questa base comune, ogni Regione si muove poi secondo una strada autonoma per la definizione e l'individuazione dei distretti presenti nel proprio territorio.

In pratica, nella definizione di sistemi produttivi locali viene abbandonata la delimitazione precisa di un territorio dalle cui caratteristiche produttive scaturisce il distretto e viene introdotto il riferimento al contesto produttivo omogeneo, anch'esso caratterizzato da una elevata concentrazione di imprese, non necessariamente industriali, prevalentemente di piccole dimensioni.

La legge fa poi riferimento alla *specializzazione produttiva di sistemi di imprese*. In questo modo l'attenzione si focalizza sulle relazioni che si instaurano tra un insieme di imprese che costituiscono il sistema.

Con la nuova Legge finanziaria il Parlamento nazionale ha innovato il concetto di distretto, individuando nei distretti produttivi tutte le "*libere aggregazioni di imprese articolate sul piano territoriale e sul piano funzionale, con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l'efficienza nell'organizzazione e nella produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale ed orizzontale, anche individuando modalità di collaborazione con le associazioni imprenditoriali*".

10.12.3 INNOVAZIONI, PUNTI DI DEBOLEZZA E TENDENZE EVOLUTIVE DELLE AZIENDE DEL SETTORE

Considerando in partenza la parte relativa alle innovazioni, occorre valutare in maniera specifica le evoluzioni del settore del mobile.

Si osserva che solo le grandi aziende sono dotate di una funzione specifica relativa a "Ricerca&Sviluppo" e solo in pochi distretti esistono centri studio e ricerca applicata. Inoltre, spesso, non viene molto coordinata la creatività del design con l'ingegnerizzazione del prodotto. Ciò significa che l'innovazione tecnologica nel processo produttivo, ormai presente in tutte le aziende, non basta per la piccola impresa che si trova in difficoltà a causa delle dimensioni ed ha scarse capacità di investimento.

Il paradosso è dato dal fatto che, soprattutto negli anni Ottanta tutte le grandi imprese decentravano parti di produzione o intere fasi lavorative perché per particolari picchi produttivi si potevano garantire grossi lotti senza per questo ingrandire la propria struttura interna. Si trattava di un "just in time" in grado di rispondere ad ogni richiesta di mercato senza appesantire i magazzini di semilavorati o prodotti invenduti.

Le piccole imprese, e gli artigiani, diventavano quindi degli specialisti di fase spesso rinunciando alle caratteristiche storiche dell'azienda (il mobile tradizionale su misura fatto in maniera artigianale).

Se queste specializzazioni fossero cresciute, accedendo ad un mercato anche al di fuori del distretto, le imprese interessate sarebbero diventate più grandi e strutturate, cosa che non è avvenuta se non per casi sporadici.

Molto dipende anche dalla struttura proprietaria delle aziende. Nel settore vige una imprenditoria di tipo familiare; esiste quindi una scarsa managerialità proprio perché anche nelle imprese più strutturate le funzioni principali sono guidate dai membri della famiglia stessa. Capita quindi che quando gli interessi dell'impresa

non coincidono più con gli interessi della famiglia proprietaria, magari perché i figli o i nipoti vogliono occuparsi d'altro, spesso l'impresa non produce un salto dimensionale e manageriale e quindi chiude. Le statistiche dicono che in Italia gran parte delle piccole imprese familiari non arriva alla terza generazione.

Non pochi problemi sono da rilevare anche rispetto alle innovazioni dettate dalla commercializzazione del prodotto e dai mercati in generale.

Le dinamiche del distretto hanno creato in passato una rete nazionale di vendita molto frammentata. Basti pensare che esistono in Italia più di 20.000 negozi di mobili: una cifra spropositata rispetto alla grande distribuzione organizzata in altri Paesi. Questo ha provocato maggiori costi per le imprese produttrici ed anche un mercato non regolare.

Ci sono difficoltà anche per le esportazioni perché, in genere, solo le imprese più grandi e strutturate sono in grado di presidiare con continuità i mercati di tutto il mondo. Nel passato, bastava che le imprese partecipassero alle manifestazioni fieristiche del settore (soprattutto a Milano e a Colonia) perché potessero raccogliere ordini per 6/7 mesi di produzione. Oggi non è più così, ed una forte attività di marketing necessita di investimenti elevati per iniziative pubblicitarie e di comunicazione.

Un sistema di piccole imprese è quindi fortemente sottocapitalizzato anche perché la remunerazione dell'attività va ad arricchire il proprietario e non l'impresa stessa.

Anche il mercato del lavoro si è molto modificato. Nel distretto si creavano le competenze professionali utili all'impresa mentre oggi molte figure professionali sono molto difficili da reperire.

In quasi tutti i maggiori distretti sono presenti scuole di formazione specifiche ma esse sono insufficienti per il fabbisogno delle imprese.

Un migliore sviluppo settoriale dipende dal grado di apertura del distretto verso i mercati mondiali. Se il distretto rimane una organizzazione chiusa non potrà che

declinare; se viceversa il distretto costruisce le proprie "reti lunghe" esso potrà consolidare le proprie vocazioni produttive e soprattutto essere in rete con i mercati di tutto il mondo. Va considerato però che il grado di apertura del distretto dipende ovviamente dalla evoluzione organizzativa e dimensionale delle piccole medie imprese.

Abbiamo osservato che il decentramento produttivo degli ultimi decenni è molto diminuito. Anzi, molte aziende hanno richiamato all'interno fasi di lavorazione che prima erano esternalizzate (pensiamo ad esempio alle linee di verniciatura e finitura che garantiscono la personalizzazione ed il valore aggiunto del prodotto finale), così come si è arrestata la fase caotica delle delocalizzazioni ricercate unicamente per una diminuzione dei costi.

Le Imprese italiane più strutturate hanno capito due concetti fondamentali:

- occorre collocarsi nella fascia alta del mercato soprattutto attraverso una politica di marchio, con la fascia bassa, la competizione "da prezzo" sarebbe comunque perdente;
- occorre scegliere le politiche di acquisto e produzione, perché l'impresa ha bisogno di garantire il massimo di qualità e quindi il pieno controllo, ovviamente delle funzioni aziendali ma anche delle sub forniture.

Tra le maggiori imprese del settore del mobile italiano, possiamo citarne alcune che hanno fatto dell'innovazione continua la carta vincente dell'azienda.

L'azienda del mobile imbottito "Natuzzi", ha sviluppato negli ultimi anni una politica attenta al marchio attraverso:

- una forte comunicazione e la creazione di una autonoma rete di vendite nazionale ed internazionale;
- la delocalizzazione delle produzioni a basso costo creando un altro marchio ("Italsofa" che viene prodotto in Cina, Romania e Brasile) e potendo quindi lucrare sul basso costo delle materie prime e del lavoro in aree vicine ai mercati di sbocco;

- grande attenzione alla innovazione dei processi produttivi ed alla produttività avendo cura di presidiare senza subforniture tutte le fasi del ciclo, dall'acquisto della pelle alla commercializzazione.

Natuzzi, quotato alla borsa di Wall Street, è una storia di successo.

"Snaihero", azienda che produce cucine, è cresciuta attraverso le acquisizioni, rilevando l'importante gruppo tedesco "Rational" ed altri importanti marchi in Austria e Francia. L'azienda con queste acquisizioni ha conquistato anche le relative reti di vendita, incrementando moltissimo il volume d'affari.

"Poltrona Frau", è un'azienda specializzata in imbottiti e mobili per la casa che affonda le sue radici nel 1912, e prosegue con la creazione di Cassina nel 1927, e di Cappellini nel 1946. Nel 2003 l'azienda è entrata nel capitale del fondo di private equity Charme (promosso dai fratelli Montezemolo), e con l'ingresso di nuovi capitali ha acquisito marchi importanti della fascia alta del mercato, riorganizzandoli ma lasciando loro piena autonomia gestionale e commerciale. Dal 2005 infatti, nasce "Poltrona Frau Group", gruppo leader internazionale nel settore di arredamento di alta gamma, che racchiude al suo interno oltre a Poltrona Frau, Cassina e Cappellini anche Gebrüder Thonet Vienna, Gufram e Nemo.

"Calligaris", azienda che produce sedie e mobili per la casa, ha innovato profondamente sia le strategie produttive che quelle di commercializzazione. Il risultato è stata la creazione di una holding che controlla aziende molto specializzate nelle fasi del ciclo di produzione. Il Gruppo Calligaris è partecipato al 40% dal fondo L-Capital sponsorizzato dal fondo del lusso Lvmh, conta 700 dipendenti, possiede filiali operative negli Usa e in Giappone e cinque stabilimenti produttivi di cui uno in Croazia dove si presidiano gli acquisti di materie prime e le prime lavorazioni. Il cuore della produzione è nel distretto della sedia di Udine dove si trovano diversi stabilimenti specializzati.

Tutte queste storie di successo portano alle seguenti riflessioni:

- non esiste un unico modello di strategie di sviluppo e crescita delle imprese applicabile a tutti;
- è possibile delocalizzare parti della produzione, senza diminuire l'occupazione anzi, in alcuni casi incrementandola;
- è necessario presidiare con cura tutte le fasi del ciclo produttivo, anche nel caso di esternalizzazioni e subforniture;
- l'internazionalizzazione delle imprese va incrementata sia con attente strategie di marchio che con presidi logistici e commerciali nei Paesi di sbocco.

Concludendo questo approfondimento, occorre quindi ora descrivere quella che sarà presumibilmente la situazione del settore mobile italiano nei prossimi anni ed anche quali sono gli auspici.

Il sistema delle imprese o il mercato, da soli, non possono garantire uno sviluppo equilibrato. Serve una seria politica industriale che, purtroppo, in Italia non è molto sviluppata, né a livello settoriale, né a livello generale. Alcune delle tematiche su cui il settore mobile italiano si dovrà confrontare sono:

- le tendenze dei distretti andranno accuratamente monitorate, promuovendo politiche attive a livello territoriale (presidi per la formazione professionale e continua, centri di certificazione dei prodotti e dei processi, enti di ricerca e sviluppo, formazione di consorzi per l'acquisizione di materie prime e per la commercializzazione dei prodotti, ecc...);
- occorre favorire la crescita delle piccole e medie imprese attraverso opportune politiche fiscali (ad esempio per fusioni ed incorporazioni) e con un migliore e meno costoso accesso al credito;
- bisogna ripensare la governance delle imprese con l'introduzione di maggiore managerialità e la separazione tra proprietà e gestione;
- serve una maggiore difesa dei marchi e della proprietà intellettuale in generale,

introducendo norme di valenza internazionale più stringenti e garantendo al cliente finale la “tracciabilità” e certificazione del prodotto;

- bisogna “accompagnare” le imprese nei processi di internazionalizzazione;
- occorre lottare contro le importazioni in dumping, aiutando la crescita economica e soprattutto sociale e sindacale dei Paesi meno sviluppati.

10.12.4 AMBITI TERRITORIALI DEI DISTRETTI ITALIANI DEL SETTORE DEL MOBILE

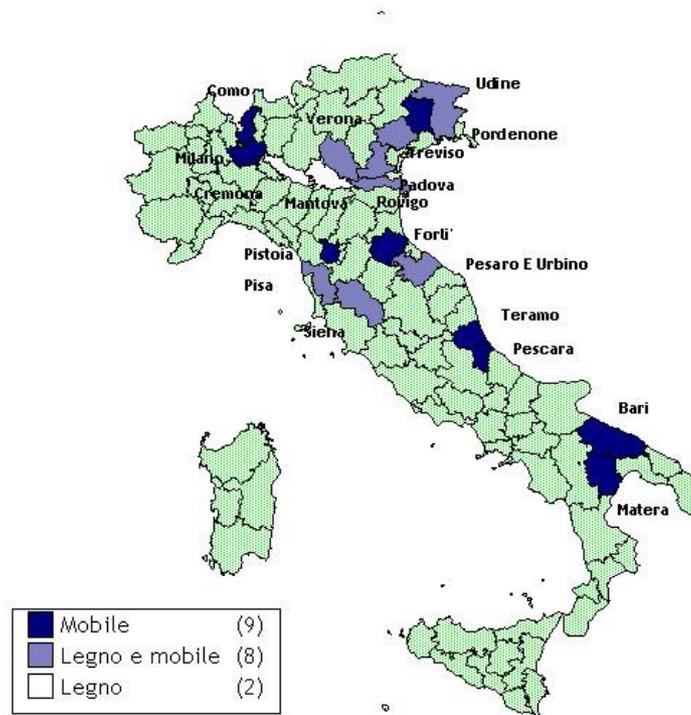
In Italia vi sono molti di questi distretti, ma i più importanti sono: la Brianza comasca e milanese (si tratta del distretto più antico collocato in Lombardia a nord di Milano) con circa 30.000 addetti, Treviso e Pordenone (a cavallo tra il Veneto ed il Friuli V.G.) con circa 35.000 addetti, il distretto della sedia di Udine (in Friuli V.G. dove si producono oltre il 50% delle sedie in Europa) con circa 10.000 addetti, il distretto del mobile tradizionale della bassa veronese (in Veneto) con circa 10.000 addetti, il distretto del legno della bassa mantovana (in Lombardia tra Mantova e Cremona dove hanno sede alcuni tra i più grossi produttori di pannelli) con oltre 7.000 addetti, il distretto del mobile di Pesaro (nelle Marche, specializzato nel comparto delle cucine e dei semilavorati) con circa 10.000 addetti, l’area sistema toscana (che si estende tra Firenze, Pisa, Pistoia e Siena) con circa 15.000 addetti, il cosiddetto distretto del salotto (di abbastanza recente formazione, che si estende tra Matera in Basilicata e Bari in Puglia) con circa 15.000 addetti.

Una realtà di particolare rilievo è costituita dal distretto della Brianza Comasca e Milanese.

Accanto al tradizionale distretto lombardo, cuore del prodotto più sofisticato, si sono affiancati da diversi anni le dinamicissime imprese del Triveneto, forti di alcune punte del settore, ma anche di un tessuto integrato di piccole unità produttive.

Costante la presenza del contesto romagnolo e marchigiano, rappresentato soprattutto dal distretto delle cucine pesarese, mentre il distretto pugliese ha come miglior risultato il Gruppo Natuzzi che è riuscito ad imporsi a livello mondiale.

principali distretti del Legno-Mobile in Italia



10.12.5 IL DISTRETTO DEL MOBILE DELLA BRIANZA

DATI SINTESI DEL DISTRETTO

n° imprese (2009)	2.370
n° imprese fino a 49 addetti	3.750 (98,4%)
n° addetti (2009)	30.000
export (2009)	1.331 Ml. Euro

Dati di sintesi del Distretto del mobile della Brianza, 2009 (fonte: Osservatorio Nazionale Distretti Italiani)

AMBITO TERRITORIALE

Il distretto è concentrato nelle province di Milano (20 comuni, i cui centri principali sono Desio e Seregno) e di Como (16 comuni, il cui centro principale è Cantù) e si estende su una superficie totale di 258 kmq.

SPECIALIZZAZIONE

Il comparto è specializzato nella produzione di mobili e oggetti in legno, mobili in metallo e complementi di arredo.

L'attività del comparto si concentra soprattutto nella fabbricazione di mobili per l'arredamento della casa (imbottiti, armadi, tavoli, sedie, camere da letto), di articoli per la decorazione, l'arredamento per esterni, pavimenti, infissi, ecc.

Dell'industria fanno parte imprese che producono prodotti finiti (soprattutto mobili, sedie, divani, tavoli, camere da letto, infissi, pavimenti) ma anche componenti (vernici, collanti, materie plastiche, minuteria metallica e ferramenta, produttori di macchine per la lavorazione del legno, produttori di tessuti, etc.). Il distretto gestisce nel suo complesso più fasi produttive, non solo l'assemblaggio dei mobili, ma anche l'intaglio, l'intarsio, la lucidatura, la laccatura, la doratura, la lavorazione di vetri, metalli, plastiche, imbottiture, ecc. Molte imprese sono poi

specializzate nei componenti d'arredo (lampade, etc.).

STORIA DEL DISTRETTO

La Brianza rappresenta il piu' antico distretto del mobile italiano, e detiene il 18,5% della produzione nazionale di mobili ed il 5,2% di quella europea.

In Brianza, si producono mobili da circa due secoli. Lo stimolo iniziale fu costituito dalla diffusione delle prime dimore della borghesia milanese, il cui arredamento richiedeva mobili in stile di alta qualità e dalla costruzione della Villa Reale a Monza.

Il sistema produttivo, fino alla Seconda guerra mondiale, aveva una connotazione prettamente artigianale; solo in seguito si avviò una industrializzazione dei processi produttivi. Alla produzione artigianale del mobilio si affiancarono in via collaterale un complesso di altre attività: l'intaglio, l'intarsio, la lucidatura, la laccatura, la doratura, l'imbottitura, la lavorazione del metallo, dei marmi, dei vetri e dei cristalli; nonché imprese commerciali dedite alla vendita di materie prime, di ferramenta, ottoni e tessuti.

Il territorio diede vita ad una area integrata e diversificata per l'arredamento, dove le relazioni intersettoriali e infra-settoriali costituivano la regola.

Un reticolo di piccolissime imprese collegate fra loro da relazioni di interdipendenza e complementarietà.

Il distretto ha vissuto una fase di sviluppo fino alla fine degli anni Sessanta, con un andamento eccezionale nell'immediato periodo postbellico, fra il 1945 ed il 1960, connesso alla rapida crescita del reddito delle famiglie italiane e al fenomeno dell'inurbamento, che hanno fatto decollare la domanda dei beni del "sistema casa". L'industria del mobile brianzolo si ampliò in volumi prodotti e per il numero di imprese, dal momento che la tecnologia artigianale non poneva barriere all'ingresso. Il limitato investimento necessario poneva inoltre pochi vincoli sul piano finanziario, e la presenza delle "Esposizioni" (iniziative consortili

sul piano distributivo) non richiedeva neanche un contatto diretto col mercato finale. Le caratteristiche competitive sono state pertanto per decenni il “saper fare”, sostenuto anche dalla formazione professionale, basata sulla Scuola Arti e Mestieri, costituita nel 1882.

A partire dagli anni Settanta il numero delle imprese ha cominciato a ridimensionarsi, così come l'occupazione. Si è avviato da allora un processo di trasformazione, che nella prima fase ha comportato il diffondersi del processo della subfornitura, guidato da alcuni protagonisti della filiere, ed un riposizionamento del sistema di prodotto sul “su misura” (che richiede un contatto diretto col cliente finale, in passato pressoché assente) per poi passare al “su disegno”, personalizzando il prodotto sempre di più sulle esigenze del singolo cliente.

Negli anni Novanta, inoltre, in una fase che non è ancora conclusa, il distretto ha dovuto affrontare i cambiamenti profondi del sistema tecnologico (automazione flessibile), della domanda (esigenze sempre più personalizzate dei consumatori italiani e stranieri), della competizione (competitori esteri) e del sistema distributivo (franchising).

CARATTERISTICHE DEL DISTRETTO:

Le imprese del distretto sono mediamente molto piccole e la dimensione artigianale è dominante; tuttavia il sistema è al tempo stesso fortemente polarizzato, con la presenza di alcune grandi imprese, spesso leader a livello nazionale ed internazionale ed un consistente nucleo di imprese medie. La ridotta dimensione caratterizza tutti i comparti: il numero medio di addetti è 3,8 nel mobile in legno; 4 nell'imbottito; 5,4 nel mobile in metallo.

Le *grandi imprese* eseguono gran parte delle fasi produttive al loro interno; si caratterizzano per il livello elevato delle tecnologie adottate, la qualità,

l'innovazione, l'R&S, e il ruolo di leadership nella filiera;

le *imprese medio-piccole* hanno una connotazione artigianale ma sono in grado di produrre comunque su grandi lotti. I loro fattori competitivi principali sono l'efficienza e la flessibilità dei processi;

le *imprese artigianali* in alcuni casi non dispongono di capacità commerciali e progettuali ma hanno comunque capacità tecniche e creative elevate, che consentono loro di operare per studi professionali di prestigio. In altri casi, hanno anche capacità progettuali e commerciali e fanno lavori su misura per i clienti. In altri casi, infine, sono specializzate in *produzioni in serie di beni di media qualità*, che vengono commercializzati attraverso enti consortili; queste ultime aziende, tra le imprese artigiane, sono le più fragili.

A fronte di un mercato fortemente differenziato dal punto di vista qualitativo, le imprese Brianzole operano per lo più nella fascia medio-alta puntando principalmente sulla differenziazione qualitativa del prodotto. Tale specificità è riconducibile all'alto potenziale creativo del sistema produttivo e alle forti competenze tecniche e professionali presenti sul territorio.

Il risultato positivo degli scambi con l'estero è frutto soprattutto delle ottime performance di molti operatori di fascia medio-alta e alta operanti nell'area moderna, che stanno progressivamente penetrando i mercati stranieri, potenziando la rete commerciale e puntando sul prestigio dei brand "Made in Italy". Il ruolo di ponte per raggiungere i mercati internazionali è sostanzialmente affidato alle aziende leader del distretto. In questo senso, la qualità dei prodotti e la notorietà del marchio sono le principali variabili che permettono alle imprese leader di penetrare efficacemente nei mercati internazionali.

La scarsa apertura internazionale del distretto caratterizza anche il mercato degli approvvigionamenti, che prevalentemente vengono effettuati in Italia.

Il principale assetto competitivo del distretto è rintracciabile infatti nell'attività di progettazione e design, che dà contenuto estetico e tecnico ai prodotti. Il sistema

distrettuale gioca in questo senso un ruolo molto importante: il rapporto di collaborazione-competizione che caratterizza i legami fra imprese tende a favorire un processo di innovazione continuo ed una capillare e veloce diffusione dell'innovazione e del design. Attraverso rapporti di collaborazione di diversa natura (dal semplice contatto al più complesso design congiunto di prodotti e processi) si possono generare flussi di informazioni e conoscenze di stimolo per le imprese. Gli attori del processo di diffusione dell'informazione sono molteplici: dai rappresentanti di prodotti, ai produttori di macchinari, ai designer. Nel distretto ha giocato un ruolo chiave il ricorso a designer esterni e in questo senso la vicinanza con Milano ha da sempre rappresentato un fattore critico di successo. Inoltre, un ruolo importante è ricoperto dal Salone del Mobile di Milano, che rappresenta importanti occasioni di aggiornamento sia sulle tecnologie, che sui materiali e sul design.

L'anello probabilmente più debole dell'area distrettuale riguarda i produttori (prevalentemente a base artigianale) di mobili tradizionali ed in stile. Nonostante le elevate competenze e la qualità intrinseca di molti prodotti, la dimensione ridotta della maggior parte delle imprese, la minore proiezione sui mercati internazionali ed il cambiamento di gusti sul mercato interno hanno portato, e sempre più porteranno in futuro, a spazi di crescita particolarmente ridotti per questo tipo di produttori.

Lo scenario appare meno compromesso per quanto riguarda i produttori di mobili moderni, che includono sia i leader sia imprese di minori dimensioni, che basano il loro fatturato prevalentemente sul mercato nazionale e sulle produzioni su commessa.

I PRODOTTI D'ARREDO

10.13 I PRODOTTI D'ARREDO

In parallelo allo studio del contesto di inserimento dell'entità produttiva si è svolta la progettazione dei prodotti d'arredo.

I prodotti sono nati da un lavoro di modellazione manuale di un materiale duttile, il filo di ferro.

Il fil di ferro è stato scelto come materiale per modellare i prototipi poiché oltre a piegarsi facilmente mantiene la forma ottenuta.

Il criterio seguito è stato quello di utilizzare un unico filo per ogni singolo oggetto, che, piegato di novanta gradi nelle tre direzioni spaziali, ha generato il "ware frame", ossia la struttura metallica degli oggetti.

Tali forme hanno così generato piani nello spazio che sono diventati di volta in volta piani di appoggio per le parti che assolvono la funzione dell'oggetto: i cuscini delle sedute, il cristallo del tavolo, il vetro della lampada a sospensione, etc.

10.14 LA COLLEZIONE "FEEL COLLECTION"

A partire dall'appendiabiti in acciaio, che è stato l'archetipo dei prodotti, abbiamo sviluppato "Feel collection", una collezione di prodotti d'arredo in tubolare metallico, che comprende oggetti d'uso quotidiano, tra cui un divano, una chaise-longue, una serie di lampade (da tavolo, da terra e a sospensione), e due librerie.

Il nome della collezione ha tre significati: letteralmente "feel" significa sentire, riferito al tatto, al gesto di toccare con mano la materia grezza; inoltre il termine "feel" si riferisce anche al sentimento, alla passione, che è ciò che ci ha spinto a progettare questi oggetti di design; infine la pronuncia fonetica del nome "feel" rimanda concettualmente al filo di ferro.

10.15 RIFERIMENTI PROGETTUALI

L'ACCIAIO NEL DESIGN

L'acciaio ha trovato interessanti applicazioni nel settore del design, soprattutto per quanto riguarda l'acciaio tubolare.

Marcel Breuer (nato nel 1902), giunto al Bauhaus nel 1920 e inizialmente ancora influenzato dall'Espressionismo, indirizzò ben presto i suoi interessi verso la standardizzazione nel campo della costruzione del mobile. Esperimenti come la costruzione di sedie e sgabelli per la scuola, furono le prime applicazioni pratiche di conoscenze teoriche quando dal 1924 assunse la direzione della sezione del mobile; l'utilizzo di tubi d'acciaio senza saldatura fu il punto di partenza per numerose realizzazioni, che condussero ben presto alla produzione in serie.

La sedia *Wassily* è nota come il primo prodotto in tubo d'acciaio costruito da Breuer nel 1925. Proprio Breuer fu tra i primi ad esplorarne le opportunità: pensò che questo materiale sarebbe riuscito ad esprimere le sue origini industriali in un modo in cui il legno non poteva fare. La poltrona *Wassily* nacque dallo studio delle posizioni che si assumono stando seduti, e dal desiderio di accrescere sia la comodità del supporto, sia la semplicità della sua realizzazione. L'idea tradizionale di seduta risultava così semplificata, con un aspetto completamente inedito e esaltato dalla luce riflessa dall'acciaio.

Ideata e prodotta in tubo d'acciaio nichelato Mannesmann trafilato a freddo, i cui punti di unione erano saldati, trasse ispirazione dall'osservazione di un modello ispirato dalla quotidianità, la bicicletta Adler, e dal modello tecnologico da poco prototipato, il mobile in faggio curvato di Thonet.

Lo scheletro della poltrona è costituito da un sistema statico di linee orizzontali e verticali continue, un unico e articolato telaio che conforma l'intero sostegno,



Marcel Breuer, Sedia Wassily, 1925

chiudendo in una sola linea ripiegata più volte, tutti e quattro i lati della poltrona, su cui si innestano con effetto dinamico i piani obliqui del sedile e dello schienale, costituiti da fasce di stoffa, che rendono ancora più evidente il criterio costruttivo, basato sul raccordo di rette ortogonali e diagonali, e la ricerca teorica, che sintetizza forma e funzione.

Espressione della libertà di ricerca e della volontà di rinnovamento nella progettazione, questa poltrona segnò l'ingresso, nel campo dell'arredamento, di materiali, tecniche e principi ideativi radicalmente nuovi, destinati a lasciare un segno indelebile nella storia del design contemporaneo. L'intuizione di Breuer di utilizzare tubi d'acciaio, modellati in forme semplici e razionali, ha permesso di creare strutture in cui nulla è lasciato al caso, poiché tutto dipende dal un preciso calcolo della funzione che l'oggetto dovrà assolvere, dall'economicità della sua produzione e soprattutto delle possibilità compositive offerte dalle forme geometriche elementari. Il rifiuto di ogni elemento decorativo suggerì a Breuer l'eliminazione dell'imbottitura che lui stesso giudicava: "Cara, pesante e ricettrice di polvere" e la scelta di piani leggermente inclinati per consentire la posizione più incline al riposo.

Scrisse a tal proposito: "Mi era già balenata l'idea di sostituire la spessa imbottitura del sedile con un telo di tessuto teso. Inoltre volevo un'intelaiatura elastica e flessibile. In virtù dell'interazione tra il tessuto teso e gli elementi elastici del telaio, questi mobili dovevano offrire il massimo comfort, senza peraltro risultare massicci. Cercai anche di raggiungere una certa trasparenza della forma e quindi una leggerezza tanto ottica quanto fisica. Nei miei studi sulla produzione in serie e sulla standardizzazione scoprii ben presto il metallo levigato, linee luminose e pure nello spazio, come nuovi elementi costitutivi dei nostri arredamenti. In queste linee luminose e arcuate non vedevo soltanto simboli della tecnica moderna, ma la tecnica in senso generico." (P. 102 storia del mobile moderno)

In ogni caso l'invenzione del mobile in tubo metallico non fu un contributo esclusivo di Breuer o del Bauhaus. La sua nascita era nell'aria, forse per il tentativo di sostituire il legno curvato di Thonet con l'acciaio.

De Fusco in relazione all'uso dell'acciaio tubolare affermò: *"L'introduzione del tubolare in acciaio nella lavorazione di alcuni mobili e segnatamente di alcune sedie, oltre ad affrancare il progetto di questi da ogni altra tendenza del gusto precedente, a conferire ai prodotti un carattere più spiccatamente seriale e meccanico, rivoluziona lo stesso lavoro di falegnameria al punto che da allora in avanti non si parlerà più di laboratorio del legno, ma di "officina del mobile".* (P. 42 geometrie x il design)

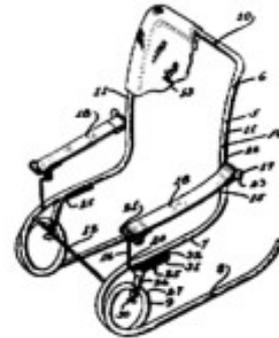
L'ACCIAIO NELLA SEDIA A SBALZO

Per poter sviluppare un coerente percorso progettuale è opportuno affrontare il lascito di esperienze e il patrimonio di opere che maggiormente si accostano al nostro progetto. In particolare l'eredità di Stam e di chi come lui ha saputo dare una svolta nel proporre innovativi materiali e idee, rientrano tra i principali riferimenti nel campo del prodotto e dell'architettura. Oggigiorno esempi come la sedia a sbalzo sono entrati a far parte dell'immaginario comune, tanto che molti di noi ne fanno uso in modo inconscio.

L'acciaio tubolare ha rivoluzionato la forma delle sedie e l'oggetto più rappresentativo di questo cambiamento, soprattutto dal punto di vista formale e strutturale è stata proprio la sedia a sbalzo, o cantilever, così denominata in quanto non ha bisogno del sostegno posteriore grazie alla resistenza e all'elasticità offerte dal materiale.

La datazione della sua nascita e la paternità della sua invenzione sono alquanto controverse:

- 1922 USA, brevetto a Harry Nolan per sedia a sbalzo in acciaio tubolare;
- 1923 GERMANIA, Colonia, idea di Gerhard Stuttgarten per sedia a sbalzo in tubo





Mart Stam, sedia S33, 1924

flessibile Mannesmann trafilato a freddo; progetto di ordine tecnico e non estetico, per mostrare le potenzialità offerte dal materiale; esposta a una mostra scolastica, è stata un'invenzione sottovalutata.

Nel 1924 l'architetto e urbanista **Martinus (Mart) Adrianus Stam**, probabilmente all'oscuro del progetto sviluppato da Stuttgart, concepì l'idea della S 33, la prima sedia ufficialmente a sbalzo; rispetto all'approccio tecnico di Stuttgart, Stam ragionò in termini prettamente formali: ideò la struttura a sbalzo come il risultato di rotazioni successive di un piano. Non avendo però alcuna esperienza nella lavorazione del metallo usò un tubo grigio fuso a caldo con giunti angolari filettati. L'idea era originata da una sedia realizzata per sua moglie, costituita da barre di tubi per il gas e da raccordi ad L. La struttura portante di questa sedia in comune tubo d'acciaio non poggiava a terra con semplici piedi, ma formava una U che si distendeva sul piano d'appoggio creando un insieme unico caratterizzante.

La sedia di Stam risulta essere molto simile alla B 33, con schienale e sedile in tela, ideata nello stesso periodo da Breuer; la diffusione dell'uso del materiale innovativo avvenne infatti nell'esposizione del Weissenhof, dove si presume che Mies avesse informato Stam riguardo i materiali utilizzati da Breuer nei laboratori del Bauhaus.

Mart Stam (nato nel 1899) prese così parte a una conferenza nel 1926 per l'Esposizione del Werkbund di Stoccarda, in cui descrisse il suo prototipo di sedia in tubolare metallico priva di gambe posteriori (poi denominata S 34).

Restano comunque dubbi sulla questione della paternità di questo tipo di sedie; Hans Winkler, direttore dell'archivio del Bauhaus di Berlino, ha così scritto: "Il primo a costruire sedie in tubo d'acciaio fu Marcel Breuer nel 1925, a Dessau. Questo nuovo materiale rese possibile la riduzione della massa. Tuttavia dal punto di vista statico queste prime sedie in tubolare erano ancora molto vicine alle tradizionali in legno, per il fatto che poggiavano in alcuni punti sul pavimento.

Mart Stam fu il primo ad avere l'idea, nel 1927, di impiegare per la costruzione di sedie un tubo d'acciaio del diametro di un comune tubo del gas e di piegarlo in maniera che ne risultasse un tubo senza estremità. In tal modo fu possibile realizzare una sedia con sedile oscillante, mentre la struttura non poggiava più a terra solo in alcuni punti, bensì vi giaceva (tre lati del quadrato)."

Il prototipo di Stam del 1926 e poi il modello originale del 1927, che attualmente la Thonet produce con il nome del creatore Mart Stam ha avuto numerosi discendenti, quali il modello di sedia priva di gambe posteriori di Marcel Breuer del 1928 in tubo d'acciaio cromato, che dal punto di vista strutturale riprende chiaramente l'idea di Stam, mentre nella forma e nel montaggio del sedile e dello schienale vengono introdotte le novità del legno curvato e della paglia intrecciata. I mobili in acciaio tubolare rispondevano bene all'idea cardine del funzionalismo e contemporaneamente alle esigenze della produzione in serie. La collaborazione con l'industria fu di necessaria importanza per la diffusione di questo tipo di mobile, trovando il successo con le stesse ditte di rinomanza mondiale quale la Thonet, che ne assicurò il successo fino all'epoca del regime hitleriano.

L'architettura d'interni dei tardi anni Venti e dei primi anni Trenta proseguì con uno stile già preannunciato da De Stijl e dal Bauhaus: le loro idee spaziali di spazio cubico, con pareti non di separazione, bensì di articolazione, divenne il fondamento base delle concezioni dello Stile Internazionale, i cui principi sociali, estetici e tecnici erano quelli di un'architettura dell'ordine, strumento atto a conferire chiarezza al progetto architettonico, condannando la decorazione.

Così i prototipi elaborati da architetti come Gropius, Breuer, Le Corbusier, Mies Van der Rohe, confermando questi concetti, portarono avanti l'evoluzione del prodotto d'interni sul piano tecnico-formale.

Già il primo progetto di arredo in acciaio di Mies (nato nel 1886), la sedia MR in



Mies Van Der Rohe, Sedia MR in tubolare metallico, 1926



Le Corbusier, Chaise Longue, 1928



Le Corbusier, Fauteil Grand Comfort, 1928

tubolare metallico, presentata nel 1926 all'Esposizione del Werkbund, si caratterizzava per il semplice uso dell'acciaio: una forma chiara e compiuta, ma nello stesso tempo elastica e flessibile, elegante e gracile.

Le Corbusier ha invece ideato pochi oggetti d'arredo, inizialmente per motivi di ordine economico e minimalista; l'uomo doveva vivere "nello spazio" e non "tra i mobili".

Furono certo le sedie in tubo d'acciaio esposte nel 1927 al Weissenhof di Stoccarda a ispirarlo nella progettazione dei mobili in metallo. Nella "Chaise longue" del 1928 l'obiettivo principale da risolvere era la ricerca di una forma idealmente adeguata al corpo umano e perfettamente risolta a livello formale. Il mobile rappresenta un corpo estraneo, sembra essere qualcosa di inserito in maniera non rigida nello spazio e che, appunto, appartiene all'uomo e non alla costruzione. Lo stesso Le Corbusier la definì "una macchina per il riposo", costituita da tre parti fondamentali: una base in lamiera e tubo ellittico in acciaio nero, una struttura in acciaio cromato lucidato a specchio e una copertura in pelle o in tessuto.

La forma anatomica della parte superiore, che si adatta a quella del corpo sdraiato, è determinata dalla curvatura del tubo d'acciaio, che è regolabile tramite rotazione rispetto alla base. Inoltre la seduta può scorrere sulla base con slittamento continuo. La stabilità della parte poggiatesta (per qualsiasi inclinazione) è assicurata dall'attrito dei tubi di gomma, che rivestono i traversi del piedistallo. In questo oggetto si può ritrovare l'intera poetica del razionalismo: la seduta è infatti sintesi tra tecnica innovativa, senso di leggerezza unito alla solidità, gusto e equilibrio nell'accostamento tra materiali diversi, ma soprattutto il proposito per la massima funzionalità.

Un successivo modello è costituito dalla Fauteil Grand Comfort, ancora del 1928. In questo modello si può evidenziare la distinzione tra la struttura portante, tutta

esterna, che appartiene al dominio della convessità e la parte portata, tutta interna, che appartiene alla sfera della concavità, a diretto contatto con il corpo umano che viene accolto. La poltrona esprime ed enfatizza la logica propria del razionalismo, grazie al contrasto fra gli enormi cuscini in pelle ed il loro apparente esilissimo sostegno; in questo modo si realizza il massimo del comfort con il minimo impiego di materiale.

10.16 SCHEDE DEI MATERIALI DEI PRODOTTI

MATERIALI METALLICI

Con il termine materiali metallici si indicano sia i metalli puri sia le leghe (unione allo stato liquido di due o più metalli o elementi non metallici). I materiali metallici hanno un ruolo predominante soprattutto in relazione ad alcune loro caratteristiche proprietà (elevato carico di rottura, buona conducibilità termica ed elettrica, buona lavorabilità per deformazione plastica). Questi materiali si classificano nelle due seguenti categorie:

- **Materiali metallici ferrosi**, ad esempio acciaio e ghisa;
- **Materiali metallici non ferrosi**, distinti in pesanti (piombo e rame) e non pesanti (alluminio).

Il ferro è un elemento chimico presente per quantità al quarto posto nella crosta terrestre.

L'ACCIAIO

L' acciaio è un materiale metallico e in particolare è una lega di ferro (contenente fino allo 0,005% di carbonio) e carbonio con una percentuale di carbonio compresa tra 0,005% e 2,06%. Il termine acciaio deriva dal latino aciarium, che a sua volta deriva da acies, cioè "filo di una lama, punta acuminata".

Parlando del ferro, esso costituisce il quarto elemento presente nella crosta terrestre. Per la sua capacità di combinarsi con altri elementi chimici, non si trova in natura allo stato puro (stato in cui il ferro non ha alcun interesse pratico). Si trova combinato con altri elementi chimici che gli conferiscono proprietà utili; per esempio con ossigeno e materiali ferrosi genera gli ossidi (siderite, pirite, magnetite...).

Esistono vari tipi di acciai, classificati in base alla percentuale di carbonio presente nella lega: la lega a più alto contenuto di carbonio è la ghisa (da 1,7% a 6,6%), più dure e meno malleabili rispetto agli acciai, che contengono una quantità di carbonio inferiore all'1,7%. Con il termine acciai extradolci, dolci, semidolci sono definite invece le leghe più povere di carbonio.

L'acciaio è oggi la forma della lega più utilizzata, e anche la più versatile. Il ferro fuso viene colato in stampi per ottenere blocchi o barre, che successivamente possono essere lavorati per battitura, trafilatura o laminazione. I pezzi ottenuti per colata hanno forma cristallina relativamente debole alle tensioni, migliorata dalle successive lavorazioni a freddo

Le proprietà del materiale sono le seguenti:

- Elevata resistenza sia a trazione che a compressione;
- Discreta colabilità;
- Ottima lavorabilità sia alle macchine utensili, sia per deformazione plastica;
- Ottima saldabilità.

Dalla cottura dei materiali ferrosi derivano le leghe ferro-carbonio, con cui si realizzano da millenni oggetti e strutture resistenti. La quantità di carbonio presente nella lega è elemento fondamentale per la qualità e per determinare le proprietà del metallo. Esso è l'elemento che forma la base di tutte le sostanze viventi e conferisce durezza ai materiali ferrosi, riducendone però la tenacità

Per quanto riguarda lo **stampaggio di elementi metallici**, è bene parlare della tecnologia MIM (*Metal Injection Molding*), messa a punto negli anni '70 dalla BASF, una multinazionale della chimica. Tale tecnica produttiva ha origine dalle polveri e deriva dal processo di stampaggio delle materie plastiche. Il processo permette di stampare per iniezione alcuni metalli come l'acciaio inox e le leghe di titanio per ottenere da uno stampo pezzi metallici con forme specifiche e finiture elevate.

Il processo prevede tre fasi di lavorazione: nella prima la polvere metallica, mescolata con un materiale termoplastico, viene iniettata nello stampo; qui il materiale plastico si comporta da conduttore per le polveri, che fondono a temperature più elevate, e si crea un pezzo finito composto da due materiali non coesi. Nella seconda fase viene eliminata la materia plastica in forni a 200° C, ottenendo un pezzo poroso fragilissimo, composto solo da polvere metallica. La terza fase serve a consolidare il pezzo, ancora assimilabile ad una spugna: in un forno ad alta temperatura le polveri fondono a 1200° C e ogni particella metallica si avvicina all'altra saldandosi; si ottiene così l'elemento finito, che ha subito un ritiro del 16% circa, dovuto alla compattazione del materiale che ha colmato i vuoti lasciati dalla materia plastica.

A partire dagli anni Settanta in poi l'integrazione tra scienza e tecnica computerizzata ha determinato un considerevole avanzamento di efficienza e complessità dei prodotti e una straordinaria adattabilità dei processi, che ha permesso il trasferimento delle tecnologie ad altri settori produttivi, come quello dell'illuminotecnica, degli elettrodomestici, dell'arredo, dei casalinghi, della moda, conferendo ai prodotti anche maggiore economicità, nuove prestazioni e una nuova immagine

Per fare un esempio le operazioni di taglio e di foratura con le tecnologie *laser* e *waterjet*, collegate a sistemi CAD, hanno permesso di superare molti limiti strutturali, che restringevano il campo delle possibilità formali. In particolare il laser, permettendo lavorazioni e intagli di complessa geometria consente il recupero del virtuosismo artigianale; l'applicazione della lavorazione a laser 3D viene oggi adottata in vari settori, come nella fabbricazione di cucine in acciaio inox nei pannelli in lamiera, o nelle ante con particolari come la maniglia incassata nell'anta o integrata nel piano.

Per quanto riguarda i trattamenti di finitura per la definizione della superficie

esterna del metallo di fondamentale importanza è stato lo sviluppo di tecniche come la zincatura a caldo, la smaltatura a spruzzo, la verniciatura a fuoco, il rivestimento plastico, la cromatura e la nichelatura. Inoltre la constatazione che è molto più economico proteggere il materiale contro la corrosione fin dall'inizio, anziché farlo dopo la messa in opera, ha determinato l'introduzione di trattamenti superficiali anche durante la fabbricazione dei semilavorati.

Lo sviluppo delle tecniche di fabbricazione tende a processi che consentano la realizzazione di un pezzo finito in un solo passo, in modo da ridurre spreco di materiale ed eccessivo uso di energia. Ciò comporta, con la progressiva riduzione del costo di molte lavorazioni, un **nuovo impulso** alla **produzione in acciaio**, soprattutto da parte di giovani designer per la progettazione di accessori o arredi. Le nuove tecnologie hanno aperto un immenso scenario di possibilità che, dopo la grande espansione delle materie plastiche in tutti i settori produttivi, ha fatto recuperare interesse per le leghe del ferro.

L'ACCIAIO INOSSIDABILE

Gli acciai inossidabili sono leghe di ferro e carbonio con l'aggiunta di cromo, nichel. Gli elementi di lega trasformano l'acciaio al carbonio, che si arrugginisce ed è incline a infragilirsi al di sotto della temperatura ambiente, in un materiale che non presenta questi due difetti. La maggior parte degli acciai inossidabili resiste infatti a corrosione in quasi tutti gli ambienti e rimane duttile anche alle basse temperature.

Gli acciai inossidabili sono scelti innanzitutto per la resistenza alla corrosione, anche per giustificare l'elevato costo del materiale. Per minimizzare i costi si utilizzano sia sezioni semplici, a saldature nascoste per evitare trattamenti di rifinitura superficiale, sia leghe facilmente lavorabili.

La finitura superficiale può essere controllata mediante laminazione, pulizia chimica, meccanica o sabbiatura. La maggior parte degli acciai inossidabili sono difficili da piegare, imbutire e tagliare, richiedono infatti basse velocità di taglio e particolari geometrie d'utensile. Sono disponibili sotto forma di fogli, nastri, lastre, barre, cavi, tubi e possono essere facilmente saldati e brasati. La saldatura degli acciai inossidabili è possibile, ma necessita di un materiale d'apporto che presenti un'equivalente composizione per garantire la resistenza a corrosione. La serie 300 è quella più saldabile, la serie 400 quella meno saldabile.

L'ALLUMINIO

Un tempo raro e prezioso, l'alluminio, è il terzo metallo per abbondanza presente nella crosta terrestre (dopo ferro e silicio), ma la sua estrazione è onerosa dal punto di vista energetico. Non è infatti reperibile allo stato puro, ma si trova come composto nella maggior parte delle rocce.

Data la bassa densità è il metallo di impiego strutturale più leggero dopo il magnesio anche se non possiede particolari doti di rigidità: da qui la necessità di legarlo con altri metalli quali zinco, rame, nichel, magnesio, silicio, litio.

Le principali **caratteristiche** dell'alluminio sono:

- Leggerezza.
- Ottima resistenza alla corrosione atmosferica; si ricopre spontaneamente di uno strato passivante sottilissimo e molto aderente, per reazione con l'ossigeno atmosferico.
- Ottima lavorabilità (struttura cristallina cubica a facce centrate).
- Elevata conducibilità elettrica; la leggerezza e una conducibilità pari al 60% rispetto al rame, lo rendono un ottimo materiale per la fabbricazione dei collegamenti elettrici.

Tra i principali **difetti** di questo materiale vi sono:

- Scarse proprietà meccaniche (bassa resistenza a trazione e bassa durezza).
- Cattiva saldabilità; lo strato di ossido superficiale fonde infatti a 2000 ° C, necessita quindi di particolari metodi di saldatura.
- Inutilizzabilità alle alte temperature (punto di fusione a 660 ° C).

ALLUMINIO NEL DESIGN

L'alluminio si applica al design per le sue caratteristiche di formabilità, duttilità, leggerezza e per le eccellenti proprietà meccaniche; testimonia la modernità e l'innovazione del rapporto materiale – prodotto.

Un esempio lampante è costituito dal successo della Moka Express, caffettiera Bialetti. Nata nel 1933, deriva dall'intuizione di Alfonso Bialetti ispirato da un primitivo modello di lavatrice (costituita da cestello e bollitore per l'acqua) e dall'utilizzo della porosità dell'alluminio, che potrebbe sembrare uno svantaggio e in realtà ne ha favorito il successo: il materiale assorbe infatti il gusto del caffè, restituendolo nel tempo sempre più fragrante.

Oggetto semplice e funzionale, il disegno di questa caffettiera composta da tre parti (bollitore, filtro e contenitore) fa sì che la fiamma scaldi solo il fondo della caldaia; ma il segreto del suo successo è, oltre alla forma ideale (caldaia ottagonale), l'uso di un metallo che trasmetta calore all'acqua in modo uniforme e che migliora il gusto del caffè.



I POLIURETANI

Parlando di poliuretani è molto comune riferirsi a materiali flessibili, quali stoffe, tessuti (Lycra o Spandex), ma è comunque importante sottolineare che i poliuretani possono mostrare anche notevoli caratteristiche di rigidità e durezza. I PU sono infatti disponibili come materiali polimerici sia termoplastici che

termoindurenti, con comportamento meccanico che va dal rigido a bassa deformazione all'elastomerico flessibile. Sono anche facilmente espandibili, tanto che circa il 40% del mercato dei poliuretani commerciali è prodotto sotto forma di schiume che possono essere a celle aperte o chiuse, o microcellulari. La significativa varietà degli impieghi (anche molto differenti) offerta dalla chimica dei poliuretani, li rende una delle famiglie più versatili.

Gli espansi poliuretanici (detti anche schiume) sono relativamente poco costosi, facilmente lavorabili, e possiedono una struttura con buone prestazioni meccaniche e resistenza agli idrocarburi. Molte schiume sono termoindurenti e possono essere prodotte per colata più che per stampaggio, consentendo così di ottenere un'elevata finitura superficiale e forme complesse. Per applicazioni dove sono previste sollecitazioni meccaniche, come cinture di trasmissione e nastri trasportatori, i poliuretani sono rinforzati con fibre di nylon che conferiscono flessibilità e resistenza.

I PU termoplastici (tpPU) possono essere prodotti in una vasta gamma di durezze, con differenti punti di rammollimento e capacità di assorbimento dell'acqua.

Essi sono processati come il nylon, ma in genere sono più costosi. Le fibre di tpPU, resistenti e sottili, hanno, quando confrontati per esempio con il nylon, un basso valore della temperatura di rammollimento e possono essere utilizzate per spazzole e setole.

I PU elastomeri (ePU), molto più comuni, sono utilizzati per abiti e prodotti flessibili in genere, con il nome di Lycra o Spandex. Sono usati per la progettazione di materassi, sedie e imballaggi; schiume più rigide si utilizzano per la produzione di componenti antiurto per automobili, e nella forma a bassa densità (95% di espandente) come isolanti in frigoriferi e congelatori. I poliuretani ePU sono amorfi, mentre i tpPU sono generalmente cristallini e frequentemente stampati per iniezione o estrusi. Gli elastomeri poliuretanici hanno un'ottima resistenza meccanica e all'abrasione, una discreta resa elastica e buona resistenza

al fuoco, possono essere utilizzati in un intervallo di temperature compreso tra -55 e -90 ° C. Gli espansi poliuretanicici sono generalmente prodotti conducendo la reticolazione direttamente negli stampi a iniezione: la resina e il sistema indurente sono miscelati e iniettati in uno stampo dove reagiscono e reticolano. I PU si possono incollare con adesivi uretanici, nitrilici, epossidici e ciano-acrilici. Hanno una buona resistenza agli idrocarburi, ma non resistono all'attacco di altri solventi e bruciano lentamente.

Applicazioni e settori d'impiego

Sedie e imbottiture, imballaggi, soles di scarpe, pneumatici, tubi, ingranaggi, cuscinetti, adesivi, paraurti per auto, oggetti gonfiabili, cinghie di trasmissione, diaframmi, componenti per mobili e isolanti termici per frigoriferi e congelatori. Come elastomeri: ruote di camion, tacchi da scarpa, paraurti e nastri trasportatori.

Materiali alternativi

Nylon, poliacetali, gomma naturale e schiume di poliestere.

Tipologie e classificazione

Quasi tutti i poliuretani sono copolimeri ottenuti per reazione tra gruppi isocianici, alcolici ed esteri. In funzione del tipo di composizione possono mostrare comportamento da flessibile ed elastomerico (Lycra, Spandex) a rigido (soles da scarpette chiodate, tegole per tetti), caratteristiche che fanno dei poliuretani una delle categorie più versatili fra tutti i polimeri oggi impiegati.



BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI:

IL DESIGN

- S. BAYLEY, T. CONRAN, *Design, l'intelligenza visibile*, ed. Logos, Modena, 2008
- A. BRANZI, *Il design italiano. 1964-2000. Un museo del design italiano*, ed. Electa, Milano 1996.
- A. BRANZI, *Introduzione al design italiano. Una modernità incompleta*, ed. Baldini&Castoldi, Milano 1999.
- R. DE FUSCO, *Made in Italy. Storia del design italiano*, ed. Laterza, Bari 2007.
- R. DE FUSCO, *Storia del design*, ed. Laterza, Bari 2009.
- E. DEL DRAGO, *La triennale di Milano. Design territorio e impresa. Il progetto nella narrazione di Davide Rampello con Michele De Lucchi e Aldo Bonomi*, ed. arti grafiche la Moderna, Roma, 2002.
- F. LA ROCCA, *Il tempo degli oggetti. Forme evolutive del design contemporaneo*, ed. Franco Angeli, Milano, 2006.
- T. MALDONADO, *Disegno industriale: un riesame*, ed. Feltrinelli, Milano, 2003.
- R. RIZZI, E. STEINER, F. ORIGONI, *Design italiano. Compasso d'Oro ADI*, ed. 1998.

L'AZIENDA

- M. BASSANI, S. SBALCHERIO, *Brand design. Costruire una forte personalità di marca*, ed. Alinea editrice, Firenze 2002.
- G. BERSANO, *Tendenze progetto prodotto: una ricerca sulla filiera del furniture design*, ed. Compositori, Bologna, 2009.
- S. CASCIANI, T. SANDBERG, *Design in Italia. Dietro le quinte dell'industria*, ed. Conti Tipocolor, Calenzano, Firenze 2008.
- S. CASCIANI, *Macchina semplice. Dall'architettura al design, 100 anni di maniglie Olivetti*, Skirà editore, Milano 2010.
- C. CAUTELA, F. ZURLO, *Relazioni produttive. Design e strategia nell'impresa contemporanea*, ed. Aracne editrice, Roma 2006.

- M. CORTELLAZZO, P. ZOLLI, *Dizionario etimologico della lingua italiana*, ed. Zanichelli, Bologna, 1999.
- L. DI LUCCHIO, *Il design delle strategie. Un modello interpretativo della relazione tra design e impresa*, ed. Gangemi, Roma, 2005.
- M. FERRARESI, *Il packaging. Oggetto e comunicazione*, ed. Franco Angeli, Milano, 2002.
- L. GALLONI, R. MANGIAROTTI, *Disegnato in Italia: il design come elemento competitivo nella piccola e media impresa*, ed. Hoepli, Milano, 2005.
- P. KOTLER, *Marketing management*, Isedi, Milano, 1976
- M. MASTROPIETRO, R. GORLA, *Un'industria per il design. La ricerca, i designers, l'immagine B&B Italia*, ed. Lybra Immagine, Milano, 1999.
- L. MINISTRONI, *Il manuale della marca. Consumatore, cultura, società*, ed. logo fausto lupetti editore, Bologna 2010.
- J. SWYSTUN (a cura di), *Il glossario del brand. Termini, significati e usi*, ed. Egea, Milano 2007.
- K. T. ULRICH, S. D. EPPINGER, R. FILIPPINI, *Progettazione e sviluppo prodotto*, ed. McGraw-Hill, Milano gennaio 2007.

MATERIALI

- M. ASHBY, K. JOHNSON, *Materiali e design. L'arte e la scienza della selezione dei materiali per il progetto*, ed. casa editrice Ambrosiana, Milano 2005.
- G. FORCOLINI, *Luce per la casa*, ed. Ulrico Hoepli, Milano 2007.
- N. SALA, M. SALA, *Geometrie del design. Forme e materiali per il progetto*, ed. Franco Angeli, Milano 2005.

CASI STUDIO

- G. BOSONI (a cura di), *Made in Cassina*, Skira editore, Milano, 2008.
- D. G. R. CARUGATI, *Catellani&Smith*, ed. Mondadori Electa, Milano, 2009.