

AI3



Vai al contenuto multimediale

Emanuela Conti

**Il ruolo del design
nei processi innovativi
e di creazione del valore**

Aspetti concettuali ed evidenze empiriche





Aracne editrice

www.aracneeditrice.it

info@aracneeditrice.it

Copyright © MMXVIII

Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

www.gioacchinoonoratieditore.it

info@gioacchinoonoratieditore.it

via Vittorio Veneto, 20

00020 Canterano (RM)

(06) 45551463

ISBN 978-88-255-1307-3

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: marzo 2018

Indice

7 *Introduzione*

11 *Capitolo I*

Strategicità del design nei processi creativi e innovativi delle imprese

1.1. L'evoluzione del contesto competitivo, 11 – 1.2. Il ruolo dell'innovazione e del design nel vantaggio competitivo, 13 – 1.3. Creatività, innovazione e design, 20 – 1.4. Design: alcune definizioni e classificazioni, 23 – 1.5. Design come prodotto e come processo, 26 – 1.6. Il designer, 28 – 1.7. Creatività e design, 31 – 1.7.1. *La creatività aziendale*, 31 – 1.7.2. *Il contributo del designer nella fase creativa del processo innovativo*, 33.

39 *Capitolo II*

Innovazione di prodotto guidata dal design e contributo del design alla creazione del valore

2.1. L'innovazione di prodotto, 39 – 2.2. Le determinanti dell'innovazione di prodotto: tecnologia, domanda e design, 41 – 2.3. Il processo di sviluppo di nuovi prodotti, 45 – 2.3.1. *Open innovation*, 47 – 2.4. I processi di innovazione radicale e incrementale di prodotto guidati dal design, 49 – 2.5. Sviluppare la cultura del progetto, 55 – 2.6. Il contributo del design al processo di creazione del valore, 57 – 2.7. Alcune variabili utili per descrivere il rapporto impresa e designer, 61.

65 *Capitolo III*

Fabbisogni di innovazione e design nelle imprese manifatturiere: un'indagine empirica

3.1. L'indagine empirica: obiettivi e metodologia, 65 – 3.1.1. *Il questionario*, 67 – 3.2. Le caratteristiche anagrafiche delle imprese, 69 – 3.3. Crescita aziendale, innovazione e design, 73 – 3.4. Contributo del personale interno e delle professionalità esterne alla creatività, 78 – 3.5. Problematiche connesse all'investimento in design e procedure interne per favorire la creatività. Giudizi sui designer, 82 – 3.6. Tipologia e livello di innovazione, investimento in creatività e innovazione e proposte per migliorare creatività e innovazione nell'impresa e nel territorio, 85 – 3.7. Alcune considerazioni di sintesi, 89.

101 **Capitolo IV**

Esperienze aziendali di innovazione guidata dal design

4.1. Obiettivi e metodologia, 101 – 4.2. Il caso Tonelli Design, 102 – 4.2.1. *Storia e profilo dell'azienda*, 102 – 4.2.2. *Strategia competitiva e design*, 105 – 4.2.3. *I principali prodotti di design*, 107 – 4.2.4. *L'innovazione guidata dal design e il ruolo del designer nella creazione del valore*, 110 – 4.3. Il caso Ernestomeda, 115 – 4.3.1. *Storia e profilo dell'azienda*, 115 – 4.3.2. *Strategia competitiva e design*, 116 – 4.3.3. *I principali prodotti di design*, 119 – 4.3.4. *L'innovazione di prodotto guidata dal design e il contributo del designer alla creazione del valore*, 122 – 4.4. Il caso TVS, 126 – 4.4.1. *Storia e profilo dell'azienda*, 126 – 4.4.2. *Strategia competitiva e design*, 127 – 4.4.3. *I principali prodotti di design*, 129 – 4.4.4. *L'innovazione di prodotto guidata dal design e il ruolo del design nella creazione del valore*, 131 – 4.5. *Discussione dei risultati e considerazioni conclusive*, 135.

141 **Conclusioni**

149 **Bibliografia**

Introduzione

I motivi di interesse per affrontare uno studio sul design sono molteplici. Innanzitutto, il design ha ricevuto finora poca attenzione nella letteratura manageriale e di marketing. Eppure, gran parte delle imprese del nostro Paese che riscuotono successo sui mercati esteri fondano il loro vantaggio competitivo specie sugli elementi non price delle proposte di valore connessi soprattutto alla bellezza, all'originalità, ai valori del Made in Italy in esse incorporati, alla dimensione estetica e al design. Ed il modello imprenditoriale italiano di successo si caratterizza proprio per la capacità di cooperazione tra artigianato, industria e design.

Numerosi studi riconoscono alla creatività, la risorsa base per l'innovazione e la competitività, un enorme potenziale sul piano economico. Anche il design, quale attività fortemente creativa ed input strategico per l'attività innovativa, merita una maggiore comprensione, specie in considerazione del fatto che potrebbe assumere un ruolo importante per conseguire e preservare la competitività aziendale. In Italia, soprattutto le imprese di piccole e medie dimensioni (che costituiscono la quasi totalità del nostro tessuto produttivo) necessitano con maggiore urgenza di apporti di creatività dall'esterno per acquisire e preservare il vantaggio competitivo, e il design potrebbe costituire una risorsa strategica nella definizione di strategie aziendali efficaci.

Il designer è una figura professionale che potrebbe contribuire ai processi innovativi e, più in generale, di creazione del valore delle imprese, contribuendo ad arricchire la rete degli attori che collaborano a tali processi. La creatività alla base dell'innovazione sta assumendo, infatti, in misura crescente una dimensione collettiva, spostandosi dagli individui ai gruppi e alle reti tra imprese e attori del mondo creativo.

Dunque, la complessità e la velocità del cambiamento che caratterizzano i contesti competitivi inducono ad implementare le strategie più appropriate fondate su elementi materiali e immateriali ed il design può rappresentare una leva chiave da valorizzare e su cui costruire un vantaggio duraturo e difendibile, ma di cui ancora molte imprese non conoscono i benefici.

Nel presente lavoro sosteniamo che il design è una risorsa chiave per l'impresa, e che per essere adeguatamente implementata va anzitutto maggiormente compresa negli studi e nella pratica manageriale. Infatti, il design è sì una disciplina di studio, ma è soprattutto una pratica legata alla progetta-

zione del nostro ambiente artificiale, la quale in ambito produttivo rimanda ad azioni quali disegnare, schematizzare, sintetizzare e anche prefigurare oggetti sulla base di un precedente studio per definirne l'utilità e il senso. Si tratta di una disciplina complessa, multidisciplinare, ad un crocevia tra tecnica, arte e mercato, e complementare alle discipline e alla pratica del management.

Per poter affrontare uno studio sul design in una prospettiva di management siamo andati dunque a curiosare un po' in questa disciplina (in particolare nell'industrial design) per adottarne una concezione non limitata alla mera dimensione estetica (anche se tale dimensione resta fondamentale) ma che tiene conto di diversi elementi che qualificano i prodotti, elementi utili ai fini della creazione del valore per il consumatore, come la funzionalità, la tecnologia e la dimensione immateriale dei valori e dei significati.

Riteniamo, infatti, che negli studi di management e di marketing occorra integrare maggiormente la disciplina del design, una direzione intrapresa negli ultimi anni da diversi studiosi. Tale passaggio non implica sminuire o abbandonare gli strumenti utilizzati dalle discipline del management aziendale ma piuttosto arricchire "la cassetta degli attrezzi" dell'impresa in una prospettiva interdisciplinare, coerentemente con quanto la gestione di fenomeni complessi come la competizione nei mercati ipercompetitivi globali richiede.

Mentre esiste un'ampia letteratura su creatività e innovazione, mancano approfondimenti concettuali in una prospettiva manageriale e di marketing sulla relazione tra creatività, innovazione e design. Sono inoltre carenti gli studi empirici sul ruolo del design nei processi innovativi e di creazione di valore e mancano studi sulla domanda inespressa di creatività e di design da parte di piccole e medie imprese, nonché ricerche per comprendere come colmare il gap tra domanda e offerta di design.

Partendo da questi presupposti, due domande di ricerca hanno guidato questo studio: 1) capire l'importanza che il design può assumere nei processi di creazione e di comunicazione del valore delle imprese, e nell'acquisizione di vantaggi competitivi e 2) capire il ruolo del design nei processi di innovazione di prodotto e le scelte organizzative e gestionali conseguenti.

Si è risposto alle domande di ricerca sul piano concettuale ed empirico. Siamo partiti dal fornire risposte sulla base di alcuni contributi chiave della letteratura manageriale e di industrial design per poter individuare concetti e schemi che sono stati successivamente testati nella fase di ricerca empirica.

Il libro si articola in quattro capitoli. I primi due intendono rispondere alle domande di ricerca sul piano concettuale ed hanno lo scopo di fornire le chiavi di lettura rispetto ai concetti di design (come prodotto e processo) e al ruolo che il design può assumere nei processi di creazione del valore e nelle fasi di innovazione di prodotto. Il terzo e il quarto capitolo illustra-

no due ricerche sul campo, approcciate con distinti metodi di indagine, rispettivamente di tipo quantitativo e qualitativo.

In particolare, nel primo capitolo si tratteggia l'evoluzione del contesto competitivo, si motiva la strategicità dell'innovazione guidata dal design nella acquisizione del vantaggio competitivo e si descrive il ruolo importante che il design può assumere nel processo innovativo, focalizzando l'attenzione sulla fase creativa. Pertanto vengono illustrati i concetti di design e di designer.

Nel secondo capitolo vengono proposti gli schemi concettuali relativi ai processi innovativi di prodotto guidati dal design, dopo avere richiamato i concetti chiave connessi all'innovazione di prodotto. Inoltre, si cerca di comprendere il contributo che il designer potrebbe apportare, oltre che allo sviluppo di proposte di valore innovative, alle altre fasi del processo di creazione del valore (comunicazione, trasferimento e misurazione del valore).

Nel terzo capitolo viene presentata un'indagine condotta sulle imprese manifatturiere finalizzata a dare risposta alle domande di ricerca, per cui vengono descritti il ruolo e i caratteri dell'innovazione e del design nella strategia aziendale e nei processi di creazione del valore, evidenziando il modo in cui gli imprenditori affrontano le problematiche e le sfide connesse a tali tematiche.

Il quarto capitolo analizza tre casi aziendali, Tonelli Design, Ernestomeda e TVS, imprese della manifattura italiana leader nei propri mercati, che fondano il proprio vantaggio competitivo sull'innovazione guidata dal design. Si prendono in particolare in esame il ruolo del design nell'acquisizione di vantaggio competitivo, i processi di innovazione radicale e incrementale di prodotto guidata dal design e il contributo del design nelle diverse fasi della creazione del valore, evidenziandone similitudini e differenze.

Il quinto capitolo sviluppa alcune considerazioni conclusive.

Questo studio intende contribuire alla comprensione del ruolo del design nei processi innovativi e di creazione del valore, un tema che è stato oggetto di riflessioni recentemente avviate da studiosi di management e che richiede approfondimenti concettuali ed empirici.

Al termine di questa panoramica introduttiva intendo ringraziare tutti coloro che hanno contribuito alla stesura del lavoro. Innanzitutto, un grazie va al professor Tonino Pencarelli (Economia e gestione imprese, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo) e al professor Giancarlo Ferrero (Marketing, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo) per i preziosi suggerimenti che mi hanno fornito e per avere incentivato lo studio di queste tematiche.

Un ringraziamento sentito va poi agli imprenditori che hanno aderito al sondaggio e agli imprenditori che mi hanno consentito di raccogliere informazioni chiave per i casi studio: Michele Gasperini (Tonelli Design

Srl), Alberto Scavolini (Ernestomeda Spa) e Giuseppe Bertozzini (TVS Spa). Inoltre, ringrazio Gianfranco Tonti (IFI Spa ed ex Presidente Confindustria Pesaro e Urbino), Salvatore Giordano (direttore Confindustria Marche Nord) e Marco Gaudenzi (Marco Gaudenzi & associati, Architettura e design) che hanno promosso e stimolato la conduzione di studi sul design nella prospettiva manageriale e l'organizzazione di iniziative finalizzate alla diffusione del design nelle imprese.

Questo libro si inserisce negli studi di marketing e di management, nello specifico negli studi sulla creatività e sull'innovazione di prodotto e nasce con lo scopo di offrire una lettura per manager, studiosi e studenti di management e marketing interessati ad approfondire il tema del design.

Strategicità del design nei processi creativi e innovativi delle imprese

1.1. L'evoluzione del contesto competitivo

Le recenti trasformazioni economiche, sociali e culturali che caratterizzano gli attuali contesti competitivi evidenziano la necessità da parte delle imprese di investire in strategie di innovazione guidata dal design e in cultura del progetto per creare un vantaggio competitivo duraturo e difendibile.

I contesti competitivi sono diventati sempre più intensi, dinamici e globali, caratterizzandosi per una crescente complessità, intesa non solo come varietà e variabilità dei fenomeni osservati e dei soggetti coinvolti ma anche come rapidità dei cambiamenti, instabilità e imprevedibilità (Vicari e Troilo, 1997).

Tale complessità è determinata da diversi fattori, in particolare dai cambiamenti intervenuti nella domanda, dai processi di globalizzazione dei mercati, dall'evoluzione tecnologica specie dall'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e dalle nuove scoperte scientifiche.

Il passaggio alla postmodernità a partire dagli anni Novanta del secolo scorso è segnato dal fenomeno della frammentazione ovvero della progressiva differenziazione dei sistemi valoriali e comportamentali degli individui (Fabris, 2003) che, nella prospettiva del marketing, si è tradotta nella iper-segmentazione dei mercati, moltiplicazione e personalizzazione delle proposte di valore e delle politiche di marketing (Cozzi e Ferrero, 1996). Accanto al segmento crescente di consumatori dai redditi bassi che ricercano prodotti low price vi è un segmento consistente di consumatori dalla elevata capacità di acquisto definiti evoluti, esperti, edonisti, imprevedibili, che adottano talvolta modelli di consumo contraddittori (ad esempio acquistano sia beni di lusso che prodotti value for money) e che danno molto rilievo alla dimensione immateriale e simbolica (Bassi, 2017)¹ ovvero identità

1. Per un approfondimento sull'evoluzione dei modelli di consumo si rimanda a FORTEZZA F. (2015), *Marketing, felicità e nuove pratiche di consumo. Fra sharing, baratto e nuove pratiche di accesso*, FrancoAngeli, Milano.

e significati (Fabris, 2003), benefici di tipo edonistico e semiotico (Bloch, 1995; 2011; Swan e Luchs, 2011; D'Ippolito, 2014).

Tali consumatori ricercano prodotti “belli e ben fatti” e personalizzabili, capaci di sollecitare la sensorialità, il gioco, l'ironia, basati su una tecnologia invisibile e risolutiva dei problemi quotidiani (Di Lucchio e Fortunato, 2007). Si tratta di consumatori che hanno già tutto, alla ricerca di un ruolo attivo e creativo nell'atto di acquisto e di consumo (Dalli e Romani, 2003), e di prodotti capaci di far vivere esperienze di consumo uniche, coinvolgenti, sensoriali (Pine e Gilmore, 1999), esperienze favorite anche da un design capace di esaltare la bellezza. Si afferma l'economia delle esperienze e l'*experience logic* (Pine e Gilmore, 1999; Pencarelli e Forlani, 2018).

Le esperienze sono eventi memorabili che coinvolgono gli individui sul piano personale e che possono riguardare la dimensione emotiva, fisica, intellettuale e/o anche spirituale (ad esempio trascorrere un pomeriggio in una spa); le trasformazioni sono, invece, cambiamenti individuali ed efficaci prodotti sugli individui che si lasciano guidare in una serie di esperienze (ad esempio frequentare un master universitario, Pine e Gilmore, 1999)².

Riguardo al processo di globalizzazione dei mercati si può osservare che il fenomeno ha intensificato la concorrenza poiché ha ampliato le frontiere per la competizione e le relazioni, ha cambiato radicalmente da un lato gli spazi competitivi che sono passati da statici e delimitati a dinamici e dilatati, forzando le imprese a un confronto con un'ampia gamma di mercati e di offerte e, dall'altro lato ha accorciato il ciclo di vita dei prodotti e i tempi per prendere decisioni e immettere i prodotti sul mercato (*time to market*, Brondoni, 2007). Tali decisioni, peraltro, si prendono sulla base di un flusso maggiore di dati e avvalendosi di processi di comunicazione aperti, non più ad una via in cui il ricevente svolge un ruolo passivo (Brondoni, 2015). L'innovazione sempre più frequente dei prodotti (e dei nuovi output produttivi) indotta dalla globalizzazione, a sua volta, contribuisce ad alimentare ed accrescere la complessità dei contesti competitivi.

L'apertura dei mercati ha innescato anche cambiamenti politici ed istituzionali che hanno alimentato la complessità ambientale, cambiamenti connessi sia agli interventi di deregolamentazione che hanno aperto settori in precedenza chiusi e protetti al confronto con operatori internazionali (si pensi in Italia al settore delle telecomunicazioni e del trasporto aereo) sia agli interventi connessi alla definizione di nuove regole per rendere il mercato globale più trasparente ed efficiente (ad esempio la normativa antitrust europea oppure il protocollo di Kyoto contro l'inquinamento ambientale, Fortezza, 2008).

2. Per un approfondimento sul tema della *experience logic* che oggi le imprese sono chiamate ad adottare per rispondere all'evoluzione delle pratiche di consumo si rimanda al lavoro recente di Pencarelli e Forlani, 2018.

L'evoluzione della tecnologia, in particolare l'automazione flessibile, ha impattato sui processi produttivi consentendo di espandere la varietà–variabilità dell'offerta per rispondere alle esigenze domanda, esigenze soddisfatte anche grazie alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che hanno consentito di realizzare la *mass customization* attraverso altre modalità (Di Bernardo, Grandinetti e Rullani, 2014): la progettazione modulare, la flessibilità incorporata nei prodotti (es. automobili ed elettrodomestici utilizzano tecnologie del riconoscimento vocale), la personalizzazione attraverso i servizi. Tre grandi innovazioni tecnologiche innescate da informatica e telecomunicazioni hanno contribuito a modificare radicalmente l'accesso all'informazione, le modalità organizzative della produzione e i modi di consumo (Micelli, 2018): 1) nei primi anni '90 le tecnologie per la gestione integrata di impresa hanno rappresentato l'infrastruttura gestionale per favorire i processi di delocalizzazione della produzione e internazionalizzazione dei mercati; 2) alla fine degli anni '90 la diffusione del *Web* ha influito sui processi di comunicazione con il consumatore (in chiave bidirezionale) e di commercializzazione (commercio elettronico), abbattendo le barriere geografiche e riducendo le capacità di controllo sull'immagine del brand delle imprese ; 3) negli ultimi anni l'introduzione del digitale nei processi produttivi in senso stretto (come stampanti 3d e robot) a costi sempre più contenuti ha accresciuto le possibilità di personalizzazione dei prodotti, con impatti sulla geografia della produzione a livello mondiale.

Un altro fenomeno che alimenta la complessità competitiva è connesso all'allargamento della concorrenza in ottica intersettoriale, alla formazione di metamercati, in altri termini ai confini dei settori e segmenti che diventano sempre più permeabili a nuove forme di concorrenza (Rea, 1995; Brondoni, 2007). Il fenomeno della convergenza (*crossing-border*, Dezi, 2000; 2010) fra imprese, mercati e settori quale processo evolutivo che avvicina ambiti e soggetti prima distanti — come ad esempio il *nutriceutical* (prodotti nutrizionali e farmaci), o l'*edutainment* (educazione e divertimento) — è determinato in buona misura dalla globalizzazione e dall'evoluzione della concorrenza ma anche da processi di “innovazione strategica” avviati da imprese proattive e dinamiche (Fortezza, 2008). Pertanto, l'impresa opera in ambiti sempre più complessi, ma al contempo essa stessa alimenta, è artefice del dinamismo e della turbolenza ambientale (Dezi, 2000; 2010).

1.2. Il ruolo dell'innovazione e del design nel vantaggio competitivo

In ambienti–mercato caratterizzati da gradi crescenti di complessità le imprese sono spesso costrette a difendere le quote di mercato, piuttosto che a sviluppare strategie di sviluppo, e a mettere in discussione i propri assetti

strategici ed organizzativi. In simili contesti, infatti, la modifica dei fattori critici di successo impone cambiamenti nelle risorse e nelle competenze distintive delle imprese, costringendole a strategie di innovazione continua nei prodotti, nei processi, nelle competenze possedute e nei metodi manageriali (Hamel, 2008; Pencarelli, 2014), cambiamenti che contribuiscono, a loro volta, ad accrescere la complessità ambientale.

Quali strategie occorre, pertanto, adottare per costruire il successo in ambito competitivo?

L'idea di fondo di questo lavoro è che la strategia di differenziazione (riquadro 1.1) fondata sull'innovazione guidata dal design possa costituire in molti settori un elemento chiave per fare acquisire alle imprese un vantaggio duraturo e difendibile in un numero crescente di settori dell'economia. Il lavoro si focalizza sulle imprese manifatturiere, ma siamo consapevoli che il design riveste crescente importanza anche nell'ambito dei servizi e delle nuove offerte esperienziali.

Parecchie imprese Made in Italy, specie nei settori quali l'arredamento, l'abbigliamento, l'automobile, gli accessori per la persona fondano il loro successo sulla creatività e sull'innovazione connessa prevalentemente alla dimensione estetica (Verganti, 2003; Bettiol, 2005; Bettiol e Micelli, 2005; Micelli, 2011; Bettiol e Di Maria, 2014; Gregori, 2017). Tuttavia, la gran parte degli studi di stampo economico e manageriale sull'innovazione hanno dedicato scarsa attenzione all'innovazione guidata dal design che incorpora non solo la dimensione estetica. Con questo lavoro si vuole contribuire alla definizione del processo di innovazione del prodotto guidata dal design, nella forma di innovazione radicale ed incrementale, integrando alcuni contributi interdisciplinari provenienti dal management e dal design industriale.

Tornando alle strategie competitive, la strategia di leadership di costo adottata da alcune imprese italiane nel mercato globalizzato non si è dimostrata vincente. Infatti, il fenomeno della delocalizzazione della produzione, del progetto e della ricerca nella rincorsa al low price ha indotto i territori a rinunciare alle competenze e al saper fare, con danni sociali (perdita dei posti di lavoro) e per le piccole e medie imprese che fondavano il loro vantaggio competitivo su tali peculiarità (Rullani, 2004). Sebbene il fenomeno della delocalizzazione non sia arrestato, negli ultimi anni si assiste ad un contro esodo, ad un rimpatrio delle produzioni (reshoring) dai paesi emergenti a basso costo del capitale umano verso i paesi più avanzati e stabili per approfittare di una maggiore vicinanza ai mercati ricchi, di innovazioni nei servizi come logistica e assicurazioni e di nuove capabilities nella ricerca e nella formazione (Persico e Vittoria, 2015).

Assodato che la competizione internazionale impone all'attenzione delle imprese italiane la necessità di ricercare fonti di vantaggio competitivo durevole e difendibile di tipo non-price e che il successo delle imprese non sia

più determinato solo dalla tecnologia e dalla funzionalità del prodotto ma anche dall'estetica (Bettiol e Di Maria; 2014) e dalla dimensione immateriale dei significati, dei valori, dei linguaggi (Verganti, 2008) diventa fondamentale puntare su strategie basate su una innovazione che includa i suddetti elementi nell'offerta proposta al mercato.

Inoltre, i mercati ipercompetitivi impongono strategie di innovazione e di imitazione focalizzate sulla competizione (market-driven management) che massimizzano i profitti con il vincolo di ottimizzare le performance nel brevissimo termine (Brondoni, 2012). Inoltre, le strategie di innovazione e di imitazione portate avanti spesso simultaneamente, poiché le imprese tendono a confrontarsi con i competitor, richiedono (ad eccezione dei settori protetti che possono operare in condizione di closed innovation) la combinazione di risorse, conoscenza e competenze esterne prese nei network di relazioni con i co-makers, ovvero con i partner e persino i concorrenti (Brondoni, 2009).

Quindi, per costruire un vantaggio competitivo duraturo e difendibile e contrastare i processi imitativi, l'innovazione deve essere: 1) praticata con continuità, generando continuamente soluzioni nuove (Brondoni e Pironti, 2015); 2) riguardare molteplici elementi del prodotto su cui oggi si fonda il successo delle imprese, quali la funzionalità, la tecnologia, l'estetica (Bettiol e Di Maria, 2014) e i significati (Verganti, 2008) per poter fronteggiare e anticipare i cambiamenti dell'ambiente esterno (Brondoni, 2015); 3) coinvolgere i partner esterni (Brondoni, 2009).

Ciò implica che il successo competitivo delle imprese dipende in misura crescente dall'abilità di gestire un sistema integrato di assets intangibili aziendali (cultura aziendale, identità aziendale e sistema informativo) e di prodotto (product design, brand, servizi pre/post vendita, Brondoni, 2015).

La competitività delle imprese dipende fortemente dalla capacità di sviluppare proposte di valore innovative in grado di generare valore superiore per i consumatori ma anche dalla capacità di distribuirle e comunicarle in modo efficiente ed efficace nell'attuale contesto iper-competitivo (Aiello e Donvito, 2013). In altri termini, il vantaggio competitivo si fonda su una pluralità di fattori interni ed esterni all'impresa in grado di generare processi di valore (Ferrero, 2013). Esempio è il caso di Apple il cui successo dipende da un mix di fattori in primis dalla capacità di disegnare oggetti, di crearci un software, un hardware e di inserirli nella catena distributiva internazionale.

Tornando al design, numerose ragioni rafforzano la convinzione che il design costituisca un componente chiave dell'innovazione di prodotto utile a fronteggiare i contesti altamente complessi. In particolare, le prime due ragioni (1 e 2) hanno valore generale e le successive (3 e 4) fanno specifico riferimento al nostro Paese.

- 1) Accanto ai recenti sviluppi dei modelli di consumo sintetizzati nel par. 1.1 diverse ricerche empiriche sui consumatori hanno evidenziato più specificamente l'importanza di offrire prodotti "belli e ben fatti" che possono derivare da processi innovativi guidati dal design in quanto:
 - 1) a parità di prezzo e funzione il consumatore sceglie il prodotto più bello e attraente (Kotler e Rath, 1984; Nussbaum 1988);
 - 2) la forma del prodotto influisce sul successo di un prodotto in più modi (Bloch, 1995): consente al prodotto di farsi notare, comunica informazioni, crea l'impressione iniziale, generando inferenze riguardo ad altri attributi nello stesso modo del prezzo, e inoltre resta nel ricordo ed influisce sulla qualità delle nostre vite.
- 2) Un numero crescente di studi dimostra la correlazione positiva tra investimenti in design e business performance. Ad esempio, molti studi evidenziano come il design possa essere un elemento determinante nello sviluppo di nuovi prodotti (Bruce e Whitehead, 1988), nel successo in termini di vendite (Cooper e Kleinschmidt, 1987), di profitti (Goodrich, 1994; Roy, 1994), di contributo alla competitività delle imprese (Hertenstein *et al.*, 2013; Roy e Riedel, 1997) e di miglioramento delle business performance (Swan *et al.*, 2005; Chiva e Alegre, 2009; Gemser e Leenders, 2001). Inoltre, le imprese che adottano un approccio sistematico al design registrano performance finanziarie migliori rispetto ai concorrenti (Roy, 2004). Altri studi hanno evidenziato che l'investimento in design ha un impatto positivo sulle vendite dell'intero ciclo di vita del prodotto mentre l'effetto dell'innovazione tecnologica diminuisce appena il prodotto raggiunge la maturità (Talke *et al.* 2009). Da uno studio condotto su 33 imprese europee che eccellono nel design di prodotto è emerso che i manager ritengono il design centrale perché crea vantaggio competitivo, è una competenza chiave e contribuisce in modo significativo a far percepire i benefici ai consumatori e che si ricorre al design principalmente per differenziare il prodotto, lanciare un brand, progettare la leadership, fronteggiare l'arrivo di una nuova tecnologia e il deterioramento dell'immagine (Borja De Mozota, 2013).

Uno studio recente (Landoni *et al.*, 2016) ha evidenziato che l'investimento in design implica sviluppare cinque capacità innovative legate al design (l'abilità di vedere il design in ottica olistica, di attribuire significati alle cose, di applicare le nuove tecnologie, di concettualizzare e dare concretezza fisica e visiva alle idee e di gestire il processo di design in modo efficace ed efficiente) con conseguenti impatti sulla performance.

Tuttavia, occorre sottolineare che è anche difficile misurare l'impatto del design sulla performance se si guarda solo il ritorno economico

diretto (Borja de Mozota, 2006) poiché il design produce anche molti effetti intangibili in termini di miglioramento di immagine e cultura aziendale che in futuro impattano positivamente sulla business performance (Inns, 2002).

L'investimento in design produce, infine, impatti positivi sulle esportazioni e sul benessere sociale (Borja de Mozota, 2002).

- 3) L'Italia non è dotata di materie prime classicamente intese e non può contare su un basso costo del lavoro, ma possiede una straordinaria "materia prima": possiede un patrimonio culturale unico, di elevata qualità e diffuso sull'intero territorio che rappresenta un grande laboratorio di ricerca e sviluppo in grado di forgiare il gusto e alimentare la creatività di artisti, designer e imprese. Le risorse intangibili connesse alla ricchezza e alla qualità del patrimonio storico-artistico dei territori costituiscono un asset strategico per le imprese che consente di incorporare significati e valori nei prodotti e nei brand, rendendoli unici e distintivi (Napolitano, 2015; Napolitano e Marino, 2016)³. La creatività e l'innovazione si sviluppano, infatti, in contesti ricchi di storia, arte e cultura (Florida, 2002; Throsby, 2008; Hesmondhalgh, 2002).

La creatività alimentata dal patrimonio culturale costituisce un input chiave per l'innovazione soprattutto per le industrie culturali e creative⁴ e per le imprese *creative driven*, un segmento importante dell'offerta Made in Italy rappresentato dalle imprese ad elevato contenuto creativo (Florida, 2002; Throsby; 2008) in cui la *creative capability* (Napier e Nilsson, 2006) costituisce la competenza distintiva necessaria per sviluppare e mantenere i caratteri di unicità e originalità dell'offerta⁵. Ma oggi la creatività e l'innovazione rappresentano le leve della competitività in quasi tutti i settori dell'economia e si concretizzano in primis nella creazione di prodotti ricchi di significati, fascinazione emotiva ed attributi identitari (Napolitano *et al.*, 2017).

3. Un progetto di studio finalizzato a comprendere come le imprese italiane più longeve riescono a valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico e patrimonio culturale (Napolitano *et al.* 2017) è stato premiato dalla Società Italiana di Marketing nell'ambito del convegno annuale tenutosi nell'ottobre 2017 a Bergamo.

4. Throsby (2008) classifica le industrie culturali in arti creative core (letteratura, musica, *performing arts* e *visual arts*), industrie creative core (film, musei, librerie, gallerie, fotografia), industrie culturali in senso ampio (servizi connessi al patrimonio culturale, editoria e stampa, televisione e radio, musica registrata, video e computer games) e industrie collegate (pubblicità, architettura, design e moda). Secondo la classificazione di Unioncamere, Fondazione Symbola (2014) le industrie culturali includono film, video, radio e TV, videogiochi, musica, libri e stampa e le industrie creative studi di architettura, comunicazione e branding, design e imprese di beni e servizi *creative driven*.

5. Secondo il Rapporto Symbola e Unincamere (2014) il prezzo *premium* dei prodotti rappresenta una *proxy* del livello di creatività dell'impresa.

- 4) Nel contempo nel nostro Paese si registra una difficoltà di incontro tra domanda e offerta di capacità di design: da un lato una forte esigenza di creatività specie da parte delle piccole e medie imprese che per limiti strutturali (carenza di competenze e risorse) non sono in grado attraverso la creatività interna di generare innovazione per cui andrebbero supportate da figure professionali esterne e, dall'altro, la presenza di figure creative e designer che incontrano difficoltà a farsi conoscere dalla realtà imprenditoriale (Valentino, 2014). Come spiegheremo nel capitolo 3 (riquadro 3.8) le istituzioni locali possono ricoprire un ruolo importante per colmare il gap tra domanda e offerta di creatività e di design.

Riquadro 1.1.

*Performance strategica dell'impresa e strategie competitive**

Le dimensioni ritenute più importanti per analizzare e valutare la performance strategica dell'impresa sono le seguenti (Coda, 1984; Fitzgerald *et al.*, 1988; Kaplan e Norton, 1996; Pencarelli, 2009, 2013):

- la dimensione competitiva,
- la dimensione sociale,
- la dimensione dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento,
- la dimensione economico-finanziaria.

La dimensione competitiva rappresenta la dimensione originaria e più importante della performance dell'impresa e per successo competitivo si intende la capacità dell'impresa di soddisfare i propri clienti attraverso offerte in grado di creare maggiore valore rispetto ai concorrenti e di garantire all'impresa una redditività di medio termine (Cozzi e Ferrero, 2004, Pencarelli, 2009) anche se non visibile sotto forma di redditi attuali (Grant, 2005).

Il successo competitivo si raggiunge quando il possesso di risorse e competenze distintive dell'impresa, o la possibilità di accedere ed utilizzare risorse e competenze esterne — attingendo al network esterno dei partner (Brondoni, 2009) — consentono di conseguire performance superiori rispetto a rispetto ai fattori critici di successo dell'area strategica di affari (ASA) o business in cui l'impresa compete (Cozzi e Ferrero, 2004; Pencarelli, 2009).

Tale successo è tanto più duraturo e difendibile quanto più le risorse, le capacità e le competenze sono scarse, durano a lungo, sono tratte da fonti difficili da individuare da parte dei concorrenti, sono difficilmente trasferibili tra imprese o riproducibili all'interno dell'impresa rivale (Pellicelli, 2005).

Per conseguire i vantaggi competitivo e le prestazioni superiori alla media nel business o settore di riferimento le imprese possono scegliere due percorsi strategici di base (Porter, 1987): la leadership di costo e la leadership di differenziazione. L'impresa che adotta la prima strategia ottiene un vantaggio di costo significativo rispetto ai concorrenti a parità di prodotto offerto (ad esempio Walmart), mentre l'impresa che adotta la seconda strategia offre prodotti e servizi (e/o esperienze e trasformazioni, nell'ottica allargata di offerta di output produttivi, Pine e Gilmore, 1999) che presentano caratteristiche uniche e vengono percepiti come superiori rispetto a quelli proposti dai competitor; per questa ragione l'impresa può ottenere un *premium price* sull'offerta (ad esempio Apple).

Il vantaggio competitivo di differenziazione è in genere preferibile al basso costo per la sostenibilità perché è più difficile da imitare e meno vulnerabile ai cambiamenti dell'esterno (Grant, 2005). Però entrambi i vantaggi competitivi possono essere imitati per la crescente complessità dell'ambiente esterno, l'aumento della concorrenza, la riduzione del ciclo di vita dei prodotti, i cambiamenti nei processi di consumo, l'innovazione tecnologica, ecc. e laddove non vi sono barriere all'imitazione occorre sviluppare strategie fondate su efficienza, qualità, innovazione, e capacità di risposta ai clienti (Hill, Jones, 1998; Cooper, 1995).

In relazione ai caratteri delle proposte di valore, altri elementi possono assumere importanza per acquisire il vantaggio competitivo come ad esempio il design nel settore dell'arredamento oppure i servizi post-vendita per i prodotti di consumo durevole e per i macchinari (Pellicelli, 2005).

Occorre precisare che le strategie definite da Porter "generiche" non si escludono l'una con l'altra, basti pensare che molte imprese hanno raggiunto simultaneamente posizioni competitive di bassi costi e di elevata qualità quindi di differenziazione come ad esempio Honda e Toyota (Pellicelli, 2005). Inoltre, tali strategie si riferiscono ad imprese che operano su mercati ampi, ma se l'attenzione si sposta su mercati più ristretti si fa riferimento a strategie di focalizzazione sulla differenziazione (ad esempio i villaggi Club Med per singles) oppure a strategie di focalizzazione sui costi (ad esempio compagnia aerea Ali Eagles che compete con prezzi aggressivi su poche rotte).

Alle due strategie di Porter si può integrare una terza strategia definibile di "vicinanza al cliente" in cui l'impresa offre un prodotto "equiparabile" a quello dei concorrenti ma con il miglior servizio, anche personalizzato (es negozio di telefonia mobile che offre assistenza/formazione rispetto alle grandi catene come Mediaworld, o Euronics).

In conclusione, per conseguire il successo competitivo occorrerebbe offrire output produttivi che a parità di prezzo offrano benefici percepiti superiori rispetto a quelli offerti dai concorrenti oppure a parità di benefici percepiti un prezzo più basso di quello praticato dai rivali. Per non conseguire, tuttavia, profitti più bassi della media, diventa importante che nella prima ipotesi i costi dei fattori produttivi non siano troppo elevati e nella seconda i prezzi applicati non siano troppo bassi (Pellicelli, 2005).

La terza dimensione utilizzata per analizzare la performance strategica ovvero la dimensione dei processi interni, dell'innovazione e dell'apprendimento è strettamente connessa alla dimensione competitiva. Si tratta di una dimensione rilevante nei contesti attuali a cui è stata dedicata attenzione distinta proprio per il fatto che crescente complessità ambientale esige innovazione (nei processi, nei prodotti, nei mercati, nelle competenze possedute, nei metodi manageriali) per qualsiasi strategia competitiva adottata (Hamel, 2008; Rispoli, 1989; Pencarelli, 2009).

*Fonte: Conti e Pencarelli, 2011, con adattamenti.

1.3. Creatività, innovazione e design

Esiste un'ampia letteratura sulla relazione tra creatività e innovazione (Gambardella, 2009; Malerba *et al.* 2000; Hall e Rosenberg, 2010; Antonelli, 2017; Goldenberg e Mazursky, 2002; Colurcio, 2005; tra gli altri) ma pochi contributi sul legame tra queste due variabili ed il design in una prospettiva manageriale e di marketing (Borja de Mozota, 2002; 2008; 2013; Verganti, 2003; 2008; 2009; Von Stamm, 2004; Brondoni, 2012; 2015; Bettiol e Micelli, 2005; Bettiol e Di Maria, 2014; Calcagno, 2013; 2017; Swan e Luchs, 2011; D'Ipollito, 2014, tra gli altri). Questi contributi hanno sottolineato l'importanza di integrare la disciplina del design negli studi di management. Ciò non implica abbandonare gli strumenti del management ma piuttosto arricchirli con strumenti complementari, come appunto il design, consapevoli del fatto che i fenomeni complessi come l'innovazione in un contesto competitivo sempre più articolato e interconnesso richiedono approcci di studio multidisciplinari e l'evoluzione degli strumenti di analisi.

È utile pertanto premettere che cosa si intende per processo innovativo e come il design possa intervenire in tale processo (fig. 1.1) per poi spiegare che cosa si intende per design (par. 1.4 e 1.5), designer (1.6) ed il ruolo del designer nella prima fase creativa (1.7.2). Nel capitolo 2 verranno illustrati il processo di innovazione radicale e incrementale guidati dal design, ed il contributo del designer nella creazione del valore.

In questo lavoro assumiamo che la creatività e l'innovazione costituiscano le pietre miliari della competitività e della crescita in tutti i settori (Jaffe e Nebenzahl, 2008; Bilton, 2007; Sacco e Caliandro, 2011; Gregori, 2017; Micelli, 2018). A livello di impresa la creatività è una competenza distintiva qualificata ovvero la *creative capability* (Napier e Nilsson, 2006) che è il motore del processo innovativo, mentre a livello territoriale può essere un fattore strategico che consente di differenziare le aree geografiche (Florida, 2002; Sacco e Caliandro, 2011). Per creatività si intende la capacità di un'organizzazione di generare idee nuove e utili (Schilling, 2004) e per innovazione la