

MADE IN ITALY L'EVOLUZIONE DEI MODI DI PENSARE I PRODOTTI

# Imprese guidate dal design

DI ANDREA GRANELLI

L'industria italiana mostra una grande debolezza nella sua capacità di crescere (anche se le medie imprese sono cresciute del 40% negli ultimi 5 anni — rispetto al 25% delle grandi imprese). Nel dibattito sulla competitività del sistema economico italiano l'unica indicazione su cui c'è consenso unanime è l'importanza dell'innovazione. Perché allora non si è riusciti fino ad ora a far partire nel sistema italiano un nuovo ciclo di innovazioni?

Forse per due motivi. In primo luogo c'è molta enfasi (a parole) sull'importanza di innovare (tecnologicamente) e si porta a dimostrazione della debolezza italiana la bassa intensità di investimenti in R&D e lo scarso numero di brevetti. In secondo luogo il design viene spesso considerato "abbellimento", "completamento" e non strategia di impresa e cultura di progetto e viene applicato solo ai prodotti (e non ai servizi).

Considerando anche la dimensione non tecnologica dell'innovazione e soprattutto dando al design il suo giusto ruolo potrebbe probabilmente rilanciare la competitività delle nostre imprese. L'innovazione può aiutare la crescita in due modi specifici. Innanzitutto con l'innovazione di processo, non solo nel miglioramento dei processi interni e dei rapporti con i fornitori, ma soprattutto coinvolgendo i consumatori. L'altra possibilità è una nuova tipologia di innovazione di prodotto. Sempre più frequentemente prodotti di successo non si limitano a innovare nelle prestazioni, ma introducono anche nuovi meccanismi distributivi e sofisticate strategie di comunicazione. Ciò implica una progettazione completa, efficace (e coerente) della customer experience che, come noto, si forma in tutti i punti di "contatto" fra il consumatore e l'azienda (il prodotto, i negozi, i siti web, i call center e l'assistenza, la pubblicità, le news letter, le bollette...).

L'esperienza è la relazione emotiva e cognitiva che noi abbiamo con il mondo, avviene in un contesto e tende a essere ricordata. Ora, quello che sta accadendo è che sempre più frequentemente il successo di un prodotto dipende dall'esperienza vissuta dal suo utilizzatore più che dalle prestazioni erogate (che tendono a diventare commodity). Oltretutto una "buona" esperienza non si limita a spingere il consumatore a pagare un prezzo maggiore, ma crea fidelizzazione e alimenta spontaneamente il "passa-parola".

Bisogna quindi andare al cuore della customer experience e ripensare anche al paradigma stesso dei negozi come luoghi di esposizione della merce. È per esempio quello che ha fatto Apple, con i suoi Apple Store, luoghi eleganti ed elitari, pensati non per disporre i prodotti ma per creare esperienze cool e costruire il senso di appartenenza ad una comunità moderna e un po' — ma non troppo — esclusiva; in parole povere un posto passare il sabato sera.

Un po' provocatoriamente potremmo dire che i prodotti italiani sono sempre meno rappresentati dall'espressione Made-in-Italy; anche Designed-in-Italy non coglie questa nuova dimensione esperienziale dei prodotti. Probabilmente l'obiettivo è poter dire Experienced-in-Italy.

La centralità dell'esperienza del consumatore apre una nuova sfida agli uffici marketing: combinare gli alti profitti derivanti dall'unicità di un prodotto con la capacità di replicazione (e quindi le economie di scala) del capitalismo post-industriale. Bisogna quindi reinterpretare la (apparente) dicotomia fisico-virtuale.

● I servizi (come le idee) devono essere "incarnati" in un supporto.  
● Le tecnologie digitali hanno un potere "allargante" verso i prodotti: possono ridargli quell'anima (l'aura) che la riproduzione industriale gli aveva tolto.

La soluzione è quella di inserire i beni fisici in pacchetti di offerta altamente innovativi (con servizi, tecnologie digitali e comunicazione simbolica), che trasferiscano il valore (percepito) del bene unico (e cioè il suo capitale simbolico) sui beni/servizi replicabili, oppure che diano unicità e personalizzazione a beni standard.

All'inizio del Novecento, l'obiettivo del design era stato di trasferire nella produzione in serie delle macchine le qualità artistiche e artigianali del passato, riproducendo una sorta di unicità. Oggi questo antidoto contro la serialità può essere assicurato dalle nuove tecnologie digitali — grazie al loro potere narrativo, immersivo e personalizzante — purché esse diventino parte integrante e "completante" del prodotto fisico.

Bisogna quindi progettare prodotti e servizi centrati sulle esigenze e gusti del consumatore, in maniera attenta ai costi e alla complessità della produzione e consapevole dell'impatto ambientale (sia nella produzione che nell'utilizzo/consumo e smaltimento).

Domus Academy ha sviluppato il concetto di impresa guidata dal design, dove il design diventa strategico: il design tradizionale fa del prodotto soltanto un oggetto estetico, mentre il design strategico vuole arrivare al prodotto (e anche alla sua dimensione estetica) attraverso la considerazione dei materiali, dell'ambiente, delle circostanze nelle quali il prodotto sarà usato, o delle sue funzioni. Questo idea non è nuova, ma è stata all'origine — verso la fine degli anni Venti — della creazione da parte di Giò Ponti — della rivista «Domus».

Si tratta di riprendere quella intuizione e (re)introdurla nella pratica manageriale.  
Se il valore di un prodotto è più legato alla esperienza vissuta che non alla semplice prestazione erogata, una progettazione efficace richiede anche l'identificazione e la creazione di trigger simbolici (collegati per esempio alle storie personali o a fattori culturali) che attivano e rafforzano l'esperienza.  
Le business school iniziano con un focus sulla dimensione del mercato e usano l'analisi finanziaria per comprenderlo, puntano a sviluppare un unico prodotto da vendere e si fermano quando hanno completato la prima buona idea di prodotto: i loro capisaldi ruotano attorno a controllo e tecnologia.

*La progettazione deve essere incentrata sulle esigenze e i gusti dei consumatori: non solo oggetti esteticamente belli, ma attenti a materiali, ambiente e alla loro funzionalità specifica*

Al contrario le design school partono dai consumatori e dall'analisi etnografica, per comprendere meglio le loro specificità, puntano a creare prototipi con prestazioni che possono far appassionare la clientela target, continuano a reiterare il prototipo generando molti "vincitori": questo modello è incentrato su antropologia, creatività e ossessione verso gli "unmet needs" dei consumatori.

Bisogna quindi diffondere un nuovo approccio che alcuni hanno battezzato "design thinking" e che sottolinea — se ce ne fosse ancora bisogno — che il design si è ormai evoluto, passando da una disciplina che si occupa di forme e funzioni dei prodotti a un nuovo approccio per sviluppare modelli di business.

Vanno quindi introdotte nelle pratiche correnti nuove metodologie di indagine su gusti, preferenze e timori del consumatore che "stanno" nuovi elementi utili per la progettazione, aprendo nuove prospettive:

● interviste "in profondità" (le motivazioni profonde) e "un-focus" group (libero sfogo alla creatività);

● questionari strutturati "atipici" (stili di interazione, gusti estetici, stile e preferenze narrative, ritmi di pensiero...);

● segmentazione esperienziale (perché e come si vuol vivere una certa esperienza).

Marketing e tecnologia si sono fino ad oggi concentrati sul COSA deve essere fatto cercando di identificare prodotti e servizi utili («designing the RIGHT things», dicono gli inglesi). Il contributo del design è quello di una maggiore profondità di indagine per meglio definire anche il COME questi prodotti e servizi devono essere realizzati (gradevoli, usabili, cool, ...); la sua efficacia si esplicita nel «designing the thing RIGHT»!



Non solo dentro casa. Il Pos Eagle di Dionica (a destra) progettato dalla de Poorter Design ha creato un nuovo lifestyle nei terminali di pagamento elettronici. Il nuovo sistema pensile per interfacce di comando di Eta, con il braccio di sospensione bioniq 2.0 e il pannello operatore bioniq light (sopra) presentato a ottobre alla Bimu di Milano.

AZIENDE STORIE DI SUCCESSO

## Chi scommette esce vincitore

*Da Nice a Elica alla Eta imprenditori che hanno puntato sull'innovazione*

DI CHRISTIAN DE POORTER

Dov'è finito il design italiano? È diventato un optional, non per incompetenza o leggerezza dei designer, le cui qualità di creatività, fantasia e ingegno sono riconosciute e apprezzate da decenni in tutto il mondo. Ma per la latitanza degli imprenditori. Fatta eccezione per il settore specifico del mobile/arredamento, il design non fa più parte della strategia della maggior parte delle piccole e medie imprese italiane. In tempo di crisi economica il design è visto solo come un costo anziché un investimento. Non c'è più la voglia di rischiare e di innovare. Il sociologo Francesco Alberoni in un suo editoriale per il Corriere della Sera diceva che non può esserci industria se muore il gusto della lotta: «In Italia abbiamo bisogno di imprenditori — spiega — non di affaristi, di finanziari, di manager che cercano un profitto a breve, ma di veri imprenditori che amano il prodotto e lo perfezionano».

Il design è il motore dell'innovazione. Esiste anche l'innovazione tecnologica, ma quale piccola o media impresa è in grado di condurre una ricerca tecnologica fondamentale come i grandi gruppi multinazionali quali Philips, Samsung, Hitachi o Ibm? Le imprese più modeste per dimensione possono essere dei bravi "assemblatori" di tecnologia e, infatti, lo sono, ma è il design a fare la vera differenza per il successo di un prodotto sul mercato.

In un recente convegno (Innovazione & Design come leva competitiva per la crescita delle medie imprese) organizzato da Borsa italiana, a Piazza Affari a Milano, da Kanso, il Sole 24 Ore e Domus Academy si è riflettuto sulle «imprese italiane di fronte a un bivio: la crescita, lanciando prodotti innovativi o lo stallo in posizione di nicchia». Sono stati evocati casi recenti di quotazione in Borsa riusciti, di aziende italiane che credono nell'innovazione e nel design.

È il caso di Nice che ha collocato con successo il 35% del suo capitale alla Borsa di Milano a maggio di quest'anno, segnando il miglior risultato dell'anno. Nata agli inizi degli anni '90 coniugando design e innovazione tecnologica per offrire la massima semplicità d'uso, Nice è una delle principali realtà a livello internazionale nel mercato della Home Automation: è presente in ben 100 Paesi nel mondo. Il suo fondatore e presidente Lauro Buoro definisce la Nice «una multinazionale tascabile». È stata conosciuta sin dall'inizio per il suo bel sistema di apertura cancelli premiato dal Compas-

so d'Oro nel 2001. L'ultimo sistema wireless NiceOpera consente di controllare a distanza tende, tapparelle, cancelli, sistemi d'irrigazione e illuminazione, con interazione anche tramite il proprio cellulare. Ma oltre ai prodotti è tutta l'immagine coordinata di Nice che merita i complimenti: Sito Web, packaging, comunicazione visiva, advertising e persino l'architettura della sede centrale a Oderzo (TV).

Un'altra azienda che ha puntato molto sulla cura del design e dell'immagine è la Elica di Fabriano (An) che ha trasformato la cappa aspirante da cucina da semplice accessorio in un raffinato elemento d'arredo, per Elica «disegnato secondo una nuova concezione dello spazio, nella convinzione che la presenza di oggetti estetici armoniosi influisca positivamente sulla qualità della vita». Secondo Elica le cose di cui ci circondiamo devono essere fonte d'ispirazione e di benessere: una nuova esperienza. Risultato: fondata nel 1970, Elica è diventato il primo gruppo al mondo nella produzione di cappe aspiranti per cucina. Una strategia quella rivolta al design valorizzata dalla collaborazione con l'inglese David Lewis, il designer dei famosi prodotti danesi Bang & Olufsen. Elica è quotata con successo nel segmento Star da novembre 2006 alla Borsa italiana.

A volte, i risultati del design vanno al di là di ogni aspettativa. È il caso della Dionica di Cernusco sul Naviglio, azienda nata in sostanza con Eagle nel '94, un Point of sale (Pos) ossia, un lettore di pagamento elettronico per carte di credito. Partita da zero è diventata nel giro di soli due anni leader di mercato in Italia, a confermare che l'accoppiata buona tecnologia affidabile più design può diventare un'arma vincente sul mercato. Conosco bene il caso in quanto il design è stato realizzato dal mio studio. Dotato di un'interfaccia utente migliorata, era il primo Pos al mondo con introduzione verticale della chip card, principio copiato poi da tutti i produttori. Il design non è solo l'estetica della forma che rappresenta il lato emozionale, è anche funzionalità, valore d'uso, ergonomia, interfaccia intuitiva. Il processo, complesso, richiede una stretta collaborazione tra l'azienda e il designer.

Per merito del suo presidente Aldo Turati convinto che il design è il criterio vincente per penetrare anche un mercato in cui non si è ancora presenti, la Eta di Canzo (Como) una media impresa del settore metalmeccanico, ha puntato su questo per il suo nuovo sistema pensile per interfacce di comando "bioniq" presentato all'ultima Biennale delle macchine utensili (Bimu) di Milano.

www.depoorterdesign.it

www.niceforyou.com  
www.elica.it  
www.dionica.com  
www.eta.it  
www.svomma.com

INCONTRO DI CULTURE IL CASO DELLA SV GOMMA

## La sferzata dell'architetto

La Sv Gomma di Stefano Valli è un'azienda di Carobbio degli Angeli (tra Bergamo e Brescia, nel distretto della gomma) che dal 1979 produce articoli tecnici in gomma (più di 5.000 articoli con oltre 800 tipi di mescola), prevalentemente rivolti ai mercati dell'automobile con la produzione di soffiotti e manicotti, del piccolo elettrodomestico, e nel settore dell'illuminazione con lo stampaggio di cornici. È un'azienda sana, concorrenziale con la Cina sul fronte dei prezzi.

Nel 2003 l'architetto Angelo Bianco, consulente dell'azienda, decide di chiamare lo studio Total Tool di Milano diretto da Giulio Ceppi. «La Sv Gomma non era consapevole della sua capacità di innovazione — spiega Angelo Bianco — per non produrre solo accessori, ma avvicinarsi invece al mondo dei prodotti finiti esplorando nuovi scenari».

La creazione di Sv Gomma Lab con Total Tool, diventa in seguito lo strumento attivo, per esplorare nuovi mercati per i materiali elastomerici, tramite una banca dati e un archivio consultabile, metodologie di ricerca innovative e sperimentali, e un'attività di marketing del materiale nonché lo sviluppo di nuovi concept di prodotto.  
È interessante, ad esempio, il concept di



maniglie luminescenti (vedi foto) per elettrodomestici, ma che in futuro potrebbe essere applicato alle porte di una casa. La maniglia di sezione vuota realizzata in silicone traslucido piacevole al tatto, è visibile al buio grazie alla fonte luminosa di un Led che si propaga nella struttura interna in polycarbonato. (c.d.p.)

Potenzialità nascoste. È stato un architetto a far scoprire alla Sv Gomma le sue capacità di innovazione: dai suoi consigli è nato il concept di maniglie luminescenti per elettrodomestici (nella foto) tramite un Led interno.

FINANZA &amp; INNOVAZIONE DIETRO AI SUCCESSI DELLE ULTIME IPO

## E la Borsa può funzionare da volano

DI LUCA LOMBARDO \*

*Il mercato finanziario può favorire lo sviluppo della cultura progettuale*

In quale modo il design può scoprire la Borsa e la Borsa può far sviluppare il design? Esistono dei vantaggi reciproci dell'incontro di questi due mondi sui quali possa capitalizzare anche il sistema Paese, spesso concentrato sul tema dell'innovazione/tecnologia e meno orientato a sottolineare il punto forte, tipicamente italiano, dell'innovazione/design? Le premesse sembrerebbero esserci alla luce del positivo esordio delle ultime società con alto contenuto di design quotate, i futuri sviluppi dipenderanno dalla capacità di comunicazione fra il mondo industriale e il mondo della Borsa. Per il design si è aperta l'opportunità di comunicare la sua capacità di costruire prodotti superiori (in termini di valore creato) che siano misurabili non solo dai consumatori ma anche dagli investitori. Per la Borsa si apre quindi

l'opportunità di rendere più sofisticati gli strumenti che consentono una "misurazione" del contenuto di design offrendo, in contropartita, il finanziamento a nuovi progetti e ad aziende consolidate.

Secondo Wikipedia «design significa progettazione (e non disegno) e indica un insieme concertato di conoscenze, azioni, metodologie e strumenti finalizzati al raggiungimento di uno scopo, che rappresenti l'aspetto fondamentale di ogni attività di progettazione per l'industria. Si tratta di un processo completo e articolato che parte dal-

le primissime fasi di esplorazione e generazione di un'idea (nota come "concept design") e si svolge fino alla definizione finale di un prodotto e la sua collocazione sul mercato». La definizione più attuale porta verso un approccio che unisce la leva tecnologica con una nuova cultura progettuale che mette insieme la dimensione fisica e prestazionale del prodotto ai suoi aspetti immateriali (interfaccia/modalità di interazione e valenza simbolica) con l'obiettivo di creare esperienze "memorabili". Sono queste esperienze che spingono il consumatore a pagare un prezzo superiore, che instaurano meccanismi di fidelizzazione e che generano il passaparola, strumento di marketing sempre più efficace per allargare la base clienti in maniera rapida e con investimenti limitati. Prodotti in serie con prezzi superiori: quale combinazione migliore per la Borsa dove gli investitori sono continuamente al-

la ricerca di società che abbinino quote di mercato in crescita con economie di scala? Non è un caso infatti che tra le Ipo di quest'anno ci sia una presenza rilevante di imprese che hanno come fattore critico di successo il design: da Poltrona Frau, passando per Elica, fino a Piaggio, Nice, Marazzi, solo tra le più recenti.

Poltrona Frau ha relazioni con oltre 200 architetti e designer internazionali, 300 prodotti esibiti nei musei di tutto il mondo e una scuola interna di design. Per Elica i fattori critici di successo sono rappresentati dall'«esperienza trentennale nel settore, grande attenzione al design, ricercatezza dei materiali e tecnologie avanzate che hanno consentito al gruppo di rivoluzionare l'immagine tradizionale delle cappe da cucina». La missione di Piaggio è «essere protagonista mondiale della mobilità leggera "made in Italy" per design, creatività e tradi-

zione». «Nice si è progressivamente posizionata in tutti i principali Paesi distinguendosi per l'innovazione tecnologica, il design, l'ergonomia dei prodotti e la flessibilità ed efficienza del modello di business». Secondo la Marazzi «ricerca tecnologica ed estetica, design, qualità e servizio sono i cardini della strategia».

Queste società hanno avuto un grande successo in sede di Ipo con una media di sottoscrizioni pari a circa nove volte i titoli offerti e con una crescita dei corsi azionari superiore al 20%.

Su quali temi darsi appuntamento per replicare questi casi di successo? ● Per il mondo accademico (aziendalistico): continuare la ricerca sul valore degli intangibles focalizzandosi sul design; ● per il mondo del design: sviluppare la comunicazione coordinata e coerente nei confronti dei consumatori e dei finanziatori di capitale di rischio; ● per la Borsa: attirare sistematicamente le realtà più interessanti (anche europee) che rappresentano i business case di successo basati sul design.

\* Luca Lombardo è director Mid & Small Caps Markets di Borsa Italiana