

Le coordinate di minima del Design Strategico

CABIRIO CAUTELA

Professore associato - Dipartimento di design
Politecnico di Milano

Self published via ISBN

ISBN 979-12-200-5307-5



9 791220 053075

indice dei contenuti

Sezione 1

La commoditization dei sistemi d'offerta

Sezione 2

I paradigmi della produzione industriale

Sezione 3

Attori della produzione e attori del progetto

Sezione 4

Dalla gestione del progetto alla gestione progettante



sezione uno

La commoditization dei sistemi d'offerta

La commoditization dei sistemi d'offerta

La piena comprensione delle valenze e delle traiettorie evolutive che stanno caratterizzando attualmente il design non può fare a meno di considerare una serie di tendenze che stanno connotando i sistemi d'offerta. Se è vero che risulta sempre arduo tracciare un quadro generalizzato, capace di descrivere delle tendenze comuni a molteplici comparti produttivi, risulta altrettanto veritiero che taluni processi, in maniera indistinta, stanno caratterizzando lo scenario produttivo di diversi comparti. La convergenza appare un fenomeno non solo e non tanto connotato solo in chiave tecnologica; di contro, esistono forme di convergenza nei modelli di business (si pensi alla chiave di lettura dell'accesso per dirla alla Rifkin), nelle logiche di creazione del valore (si pensi al discorso della personalizzazione dei sistemi d'offerta), nei processi produttivi (si pensi ai principi della modularità e della massa customization), nell'inclusione dell'utente nella catena del valore (si pensi al ruolo di co-produttore che ormai il cliente svolge in modo sempre più intenso in diversi comparti produttivi) che testimoniano la presenza di analogie e fattori comuni su cui stanno confluendo interi comparti produttivi. Ciò consente di dotare di significatività quei tentativi di "lettura per macro tendenze", che, piuttosto che avere obiettivi di astrazione e generalizzazione scientifica, vanno ad approfondire la portata e la rilevanza di taluni fenomeni all'interno di settori specifici, di singoli casi, di evidenze empiriche.

In tale ambito, un tratto comune a più settori produttivi che si pone come un utile 'indizio', un viatico per comprendere pienamente le funzioni e le specificità del design all'interno di contesti organizzati è dato dalla commoditization.

La parola commodity identifica, in chiave merceologica, beni e prodotti sostanzialmente indifferenziati. Materie prime, come la benzina, lo zucchero, il sale grosso da cucina, il caffè o il cotone vengono considerate alla stregua di commodity, beni caratterizzati da identiche caratteristiche in termini materici e prestazionali. Esiste

un mercato di approvvigionamento delle commodity¹, in cui vi è un'offerta e una domanda di tali categorie di prodotti, regolato essenzialmente da meccanismi di valutazione volumi-prezzi. In altri termini, i venditori, sulla base di condizioni specifiche riferite alle materie prime oggetto di negoziazione (ad esempio l'influenza che le condizioni meteorologiche esercitano sui volumi di produzione di una data materia prima), determinano un prezzo di vendita; i compratori, di contro, decidono a quel prezzo, quali volumi acquistare².

Lo scenario competitivo di taluni settori e comparti produttivi viene oggi descritto, da taluni studiosi, con il termine commoditization³. La commoditization, come suggerisce la radice etimologica, è un processo di omologazione dei sistemi d'offerta, un meccanismo di 'appiattimento' delle caratteristiche e della qualità dei prodotti su standard e attributi comuni.

Al di là della potenza descrittiva del termine, occorre indagare alcuni aspetti e fenomeni ad esso correlati.

In particolare, appare opportuno:

- comprendere le ragioni per cui taluni settori sono 'affetti' da commoditization e altri ne risultano immuni;
- analizzare quali sono gli ambiti e le leve maggiormente soggette ad una progressiva omologazione.

La comprensione dei fattori che spingono verso una commoditization dei settori passa attraverso l'individuazione delle forze e dei meccanismi, competitivi e di altra natura, che riducono i 'gradi di libertà' delle imprese nel definire le proprie traiettorie

¹ Per maggiori approfondimenti si rinvia il lettore alla consultazione del sito www.clubcommodity.com

² Per completezza è bene precisare che i compratori possono difendersi dalle fluttuazioni delle materie prime attraverso strumenti di 'copertura' dal rischio (options, futures,...).

³ T. Peters, (2010).

1. La commoditization dei sistemi d'offerta

strategiche ed i relativi sistemi d'offerta. Dal punto di vista empirico non è difficile rintracciare un livello di omologazione superiore delle imprese che operano nell'ambito delle telecomunicazioni rispetto, ad esempio, ad organizzazioni che operano nel settore delle sedute. Perché – è la questione centrale – le imprese di telecomunicazione offrono condizioni di offerta, in termini di servizi, di copertura rete, di tariffazione poco o per nulla dissimili e le imprese che producono sedute concepiscono sistemi d'offerta tra loro completamente differenziati per materiali, tipologie, modalità e destinazione d'uso?

La risposta va ricercata nell'esame di talune variabili che, combinate tra loro, perimetrano in maniera più o meno stringente le potenzialità d'azione delle imprese. Alcuni fattori omologanti possono essere 'strutturali', nel senso che si riferiscono ad agenti o forze che tendono a forgiare le fondamenta e le logiche di accesso ed evolutive di un settore.

Le normative settoriali possono essere elastiche e 'a maglie larghe' oppure possono essere restrittive ed estremamente limitanti. Questo può valere per ciò che riguarda l'utilizzo di materiali, la predisposizione delle azioni commerciali, la definizione di talune caratteristiche dei prodotti.

Nell'ambito normativo, solitamente, si possono distinguere due approcci: il primo, in cui le regole vietano determinati comportamenti, azioni, pratiche, liberando un ventaglio di opzioni relativamente a tutto ciò che non è inibito; il secondo, in cui le regole, in una logica prescrittiva, ammettono solo alcune opzioni praticabili, esplicitando solo ciò che è possibile.

Un altro fattore che in misura crescente tende ad omologare pratiche e prodotti delle organizzazioni in specifici comparti produttivi è costituito dalla tecnologia. Esistono settori caratterizzati da disegni o standard tecnologici 'dominanti', in cui le imprese assumono la tecnologia come un dato, come un vincolo produttivo su cui adattare approcci strategici e leve operative. Ciò che accade nelle telecomunicazioni, ma anche nell'informatica o nel settore dei video-game, è che la conquista di interi segmenti di mercato passa attraverso l'imposizione di uno, o comunque pochi, standard. Ciò

può essere legato a diverse ragioni⁴: l'esigenza di produrre oltre alle installazioni tecnologiche anche prodotti e beni complementari (ad esempio i giochi oltre alle consolle); la comunicabilità e l'integrazione tra le piattaforme tecnologiche (si pensi alle applicazioni che 'girano' su Windows Microsoft e alle difficoltà di riconversione delle stesse su altri sistemi operativi); la produzione delle 'esternalità di rete' (ossia quei benefici relativi all'utilizzo di un bene che ampliano al crescere del numero di utilizzatori). In tali contesti competitivi vige spesso la regola winner take all; in cui chi 'fissa' lo standard, conquista la maggior parte della domanda di mercato (mainstream). Tutto ciò, se è vero in taluni contesti, appare meno rilevante in altri. O meglio, il fenomeno si presenta con caratteristiche e sfumature differenti. Nella moda, ad esempio, pur non esistendo un vero e proprio 'disegno dominante', esiste un meccanismo di concertazione guidato da associazioni tessili nazionali e gruppi di ricerca che fanno capo alle principali manifestazioni fieristiche internazionali di settore (Première Vision, Milano Unica) che, sulla base di analisi socioculturali ed economiche, fissano, stagione dopo stagione, le caratteristiche strutturali delle collezioni⁵ attorno alle quali ruota il contenuto innovativo del prodotto: colori, materiali, finissaggi, volumi, linee, ecc.

Esistono, di contro, settori in cui la componente tecnologica, pur esercitando un'influenza sulla conformazione dei settori e sui comportamenti imprenditoriali, può assumere forme e standard estremamente eterogenei. Nel settore del legno arredo, ad esempio, la tecnologia dei processi produttivi non tende a restringere il campo d'azione delle imprese; il più delle volte, invece, i bassi costi di sperimentazione di cambiamenti nell'ambito dei processi produttivi e di combinazione di nuovi materiali dischiudono enormi opportunità di differenziazione. In tali contesti competitivi, quindi, il dominio tecnologico 'aperto' ed eterogeneo consente alle imprese l'adozione di differenti comportamenti strategici e operativi.

Un'altra variabile responsabile, sempre in combinazione con le altre, della omologazione dei

⁴ Cfr. Shilling and Izzo, (2012).

⁵ Cfr. Rinaldo and Golfetto, (2006).

1. La commoditization dei sistemi d'offerta

sistemi d'offerta è data dalla struttura di settore. E' evidente che la polverizzazione di alcuni settori, tende in misura maggiore ad aumentare la possibile eterogeneità dei sistemi d'offerta; di contro, settori particolarmente concentrati, in cui vigono strutture e meccanismi oligopolistici, agevolano l'adozione di pratiche omogenee anche in virtù di politiche di cartello, di collaborazione, di alleanze. Ancora, il presidio di talune attività di una filiera produttiva ad esclusivo appannaggio di pochi fornitori tende ad assottigliare fortemente, le potenzialità innovative delle imprese poste a valle della catena del valore.

Fin qui, la commoditization è stata riferita alle imprese, ai loro comportamenti strategici, ai sistemi d'offerta che propongono sui mercati. L'esame delle variabili sopra analizzate, lungi dall'essere un esame esaustivo dei fattori di omologazione, pretende unicamente di spiegare il fenomeno della commoditization come espressione di con-cause di diversa natura (normativa, tecnologica, settoriale, ecc...) che tendono a comprimere o ad ampliare i 'gradi di libertà' degli orientamenti imprenditoriali.

Una chiave di lettura che contribuisce a chiarire le coordinate della commoditization dei sistemi d'offerta viene fornita da un filone di studi declinato dal marketing esperienziale inaugurato alla fine degli anni '90 da Pine e Gilmore⁶. Gli studiosi americani analizzando l'evoluzione storica industriale, distinguono quattro epoche in cui la 'creazione del valore' è andata assumendo fonti e modalità differenti. La prima epoca, pre-industriale, è proprio quella delle commodity, in cui era l'attività estrattiva tendeva a creare valore. Si tratta sostanzialmente dell'estrazione e dello scambio delle materie prime, che nella società rurale, erano finalizzate alla soddisfazione dei bisogni primari. A seguire, l'epoca industriale, in cui la generazione del valore passava attraverso la produzione di beni e prodotti; quella dei servizi, in cui la dimensione tangibile dei sistemi d'offerta è stata soppiantata da quella intangibile; fino ad arrivare all'economia delle esperienze, in cui il 'valore aggiunto' di un'offerta viene prodotto attraverso la 'messa in scena' di un'esperienza d'acquisto e di consumo.

Il contributo degli autori appare d'interesse non tanto

per aver creato una nuova tassonomia nella storia industriale, né tanto meno per aver arricchito l'armamentario ed i concetti di marketing. L'aspetto maggiormente gravido di implicanze significative ai fini dell'analisi condotta è costituito dall'aver posto al centro della commoditization il sistema percettivo dell'utente.

Chi è che percepisce come analoghe o perfettamente sostituibili due sistemi d'offerta? Chi, all'atto d'acquisto, viene influenzato dalla superiorità prestazionale di un bene o da un messaggio promozionale che 'parla' al cuore?

La commoditization si pone quindi come un problema percettivo in capo all'utente in quanto è solo quest'ultimo che può concepire come differenziati o omologhi due o più sistemi d'offerta. In altri sensi non esistono due offerte indifferenziate (ci saranno sempre differenze formali, di processo, materiche, di 'tecnologia interna', di modalità d'uso, di performance); esistono due offerte percepite come indifferenziate, omologhe, facilmente o difficilmente sostituibili.

Baricentrare la commoditization sul dominio percettivo dell'utente significa, in sostanza, richiamare in causa due attività chiave nell'ambito dei processi di scelta e di consumo da parte dell'utente:

- il grado di specificazione dei propri bisogni;
- la sensibilità rispetto alle diverse combinazioni di valore presenti nei sistemi d'offerta.

Il primo fattore tende a suggerire che quanto più l'utente tende a conoscere i propri bisogni e a specificarli, tanto più percepirà in modo differenziato i sistemi d'offerta. Un banale esempio aiuterà a chiarire tale assunto. Un prodotto come un fazzolettino di carta (che alcuni considerano una commodity per eccellenza) risponde spesso al semplice (spesso frequente) bisogno di soffiarsi il naso. In tale prospettiva sembra che tutti i produttori di fazzolettini soddisfino tale esigenza. Tale bisogno, spesso si accompagna ad un sistema di bisogni 'accessori' o complementari: evitare rossori e irritazioni della pelle con l'uso frequente; portarli in una tasca di ridotte dimensioni; evitare che si lacerino durante l'utilizzo; ecc...L'esempio mostrato, nella

⁶ Cfr. Pine II, Gilmore (1999).

1. La commoditization dei sistemi d'offerta

sua semplicità, mette in chiaro come la declinazione di un bisogno semplice in un sistema più articolato e specificato, aumenta la sensibilità percettiva dell'utente, contribuendo ad aumentare la distanza percettiva tra i diversi sistemi d'offerta. In sostanza la specificazione dei bisogni tende ad amplificare il grado di differenziazione tra i sistemi d'offerta.

Il secondo fattore è intimamente connesso al precedente, seppur diverso. Prima si è parlato di bisogni; in tale caso si parla di sistema di preferenza. La preferenza rappresenta una specificazione volitiva di determinati attributi, caratteristiche, funzionalità. L'assunto, simile al precedente, diventa: quanto più l'utente è consapevole della propria 'sensibilità' nei confronti di determinate 'fonti di valore' dei sistemi d'offerta, tanto più percepisce come differenziati i sistemi d'offerta. Tale meccanismo si rafforza sia quando il sistema di preferenza tende ad essere estremamente articolato – guardare, ad esempio nell'acquisto di una autovettura, oltre ai convenzionali parametri comparativi come consumi, prestazioni, velocità, comfort, ecc...anche il materiale degli interni, la posizione/forma del cambio, ecc... - sia nei casi di acquisto guidati da una caratteristica tanto specifica quanto rara – ad esempio, comprare solo quegli scarponi da sci caratterizzati da un sistema di ventilazione interno che assicura costantemente la mancanza di umidità.

Chiarito che l'indifferenziazione non rappresenta un fenomeno spiegabile senza far riferimento alle dinamiche di acquisto e consumo esercitate dall'utenza, appare opportuno soffermarsi sul secondo aspetto richiamato in precedenza, relativo all'individuazione di particolari forme di commoditization.

Senza addentrare l'analisi in casi settoriali, è possibile individuare principalmente tre diverse forme di indifferenziazione del sistema-prodotto:

- commoditization integrale;
- commoditization parziale;
- commoditization sistemica.

Il caso della commoditization integrale rappresenta una forma di indifferenziazione che si estende a tutte le componenti del sistema-prodotto: prodotto, comunicazione e servizi. In tali fattispecie esiste una

convergenza settoriale che non investe solamente il prodotto (nei suoi aspetti estetici, morfologici, strutturali, tecnologici,...) ma anche la comunicazione (nella scelta dei media, dei messaggi, dei luoghi,...) e i servizi (nei format distributivi, nelle condizioni e modalità di pagamento, di consegna, di relazione con il cliente, ecc...).

Nella commoditization integrale il settore appare come un soggetto uniforme e monofonico; le imprese fanno le stesse promesse, emettono gli stessi messaggi, producono le stesse risposte e gli stessi 'suoni'. Tale condizione è tipica dei settori 'maturi' (sia in termini tecnologici che di potenziale penetrazione del mercato) e globali. Si pensi al settore dei servizi bancari. In tale ambito, è veramente difficile imbattersi in 'messaggi' che non facciano riferimento alla solidità e alla professionalità delle strutture; alla personalizzazione delle offerte; alla facilità d'accesso alle soluzioni proposte; com'è altrettanto difficile reperire prodotti che assumono variabili veramente dissimili tra loro in termini di accesso, costi, tempi, ecc...

La stessa forma di commoditization si presentava fino a qualche tempo fa nel settore dell'aviazione civile. In tale settore, in cui la componente tecnologica di prodotto era per tutti uniformata; in cui le potenzialità innovative dei servizi 'a bordo' e 'a terra' erano state in gran parte esplorate (stante la complessità dei vincoli esistenti sia durante il volo che presso le strutture aeroportuali); in cui la gran parte delle compagnie ancorava i propri messaggi alla sicurezza dei voli, al comfort, alla disponibilità e alla professionalità del personale, l'indifferenziazione dei sistemi d'offerta aveva raggiunto dimensioni dilaganti.

In tale contesto, Ryanair, riconoscendo l'indifferenziazione integrale del settore, spinge la commoditization oltremodo, abbattendo fronzoli e accessori di servizi e influenzando il processo di scelta delle alternative da parte dell'utente unicamente attraverso la leva prezzo. Oggi Ryanair non è un semplice vettore aereo; è un fornitore di servizi di diversa natura (ricettività, rent a car, ristorazione, ...) a terra per il passeggero-turista che offre in partnership con altre imprese. In altri termini Ryanair aveva intuito

1. La commoditization dei sistemi d'offerta

che il 'valore' reale del servizio aviation non era riferito al servizio in sé quanto a tutto ciò che ruota intorno ad esso; la vera ricchezza su cui fare leva non è data dalla 'funzione di trasferimento' da un punto A ad un punto B del globo, ma dal fatto di costituire l'interfaccia prima del passeggero per accedere ad un altro territorio in cui fruire di una molteplice e multiforme combinazione di servizi. Il principio è quello dell'one stop shopping, in cui il primo canale di relazione con l'utente riesce ad anticipare e 'concentrare' in un unico momento una serie di transazioni di cui il passeggero si servirà in seguito.

Dall'esempio condotto appare interessante effettuare alcune riflessioni. La prima riguarda gli elementi di commoditization. La commoditization si può riferire sia a ciò che l'impresa offre che a ciò che l'impresa chiede. In altri termini la commoditization va inquadrata secondo un'ottica di valore, di rapporto tra ciò che l'impresa propone all'utente, in cambio di un sistema di oneri (monetari, di tempo, fisici, psicologici, ecc...) associati al sistema d'offerta relativo. Ryanair pur aumentando il contenuto di commodity del servizio muta il rapporto di valore agendo sulla leva oneri (e al contempo presidiando nuove formule di servizio).

La seconda riflessione riguarda le modalità di 'rottura' dell'indifferenziazione dei sistemi d'offerta di un settore. Spesso tale rottura non viene effettuata all'interno del settore stesso ma attraverso processi di riconfigurazione dei sistemi-prodotto che coinvolgono altre soluzioni provenienti da altri settori. In tale ambito è interessante notare come il superamento dell'omologazione che caratterizza diversi settori e comparti produttivi viene condotto attraverso due possibili forme di riconfigurazione:

- quella del bundling, in cui vengono strutturati sempre più frequentemente sistemi-prodotti compositi, a pacchetto, formati dalla compresenza di prodotti/servizi che soddisfano bisogni complementari o integrabili; è ad esempio del comparto ricettivo che per differenziare/innovare le formule offre servizi wellness, culturali, di entertainment, ecc...
- quella della cross-fertilization⁷, in cui i sistemi-prodotto

⁷ E' opportuno precisare che il termine cross-fertilization in letteratura fa riferimento principalmente a processi di trasferimento tecnologico

di un settore vengono prodotti (e in taluni casi anche promossi, comunicati, commercializzati, ecc...) mutuando tecniche, processi, materiali, know-how provenienti da altri comparti produttivi; un caso per tutti è rappresentato dal settore fashion-furniture il cui il settore del legno arredo mutua dalla moda materiali, tecniche di finissaggio, strumenti di distribuzione (ad esempio gli show room), modalità di concezione/strutturazione dei prodotti (ad esempio la logica delle collezioni) contestualizzandole rispetto alle proprie caratteristiche.

E' evidente come la logica di superamento della commoditization venga condotta, nel primo caso, secondo un meccanismo additivo – si amplia il bundle del sistema-prodotto aggiungendo e trasferendo prodotti/servizi provenienti da altri settori più o meno contigui; nel secondo caso, attraverso un meccanismo integrativo, in cui l'ibridazione di tecniche, processi, know-how genera una nuova forma di valore.

Il caso della commoditization parziale rappresenta un processo di omologazione limitato ad alcune componenti del sistema-prodotto.

Esiste, quindi, un caso di commoditization parziale quando o i prodotti o le forme di comunicazione o i sistemi e le formule distributive sono caratterizzati da tratti e caratteristiche indistinte e omologate.

Sono diversi i settori in cui una o più componenti (non tutte, altrimenti si avrebbe il caso della commoditization integrale) del sistema-prodotto risultano appiattite su standard poco dissimili.

Nell'ambito del furniture, per esempio, pur esistendo una varietà spinta di prodotti, esisteva, soprattutto prima dell'avvento dell'IKEA, una standardizzazione delle formule distributive in termini di modalità allestitive, servizio al cliente, modello di vendita, tempi e modalità di consegna, esperienza d'acquisto creata. Alla varietà dei prodotti non corrispondeva certamente una varietà di forme di retailing.

da un settore ad un altro. In tal caso, invece, si vuole evidenziare la natura sempre più ampia che tale fenomeno sta assumendo, registrando come l' 'oggetto' di trasferimento spesso non si limiti alla sfera delle technicalities ma investa anche fattori e componenti 'complementari' al prodotto e al processo produttivo.

1. La commoditization dei sistemi d'offerta

La stessa cosa potrebbe dirsi per il comparto dell'automotive sia per quanto riguarda la comunicazione che per quanto riguarda le formule di retailing. La prima troppo legata a messaggi che enfatizzano caratteristiche prestazionali e/o esperienziali (sul modello del 'piacere' di guidare); le seconde, ancora fondate sul concetto di concessionaria/salone dell'auto, inteso quale spazio espositivo di qualche modello di ultima generazione.

La commoditization parziale può avere luogo per differenti ragioni tutte più o meno compresenti ma caratterizzate da intensità differenti in funzione delle specificità settoriali:

- lo scollamento esistente tra i diversi attori che governano le diverse componenti del sistema-prodotto; in tale ambito si fa riferimento al fatto che il sistema-prodotto, in diversi casi, non viene governato da un unico soggetto; ciò comporta il mancato allineamento e coordinamento delle diverse componenti che possono presentarsi 'sfasate' e sintonizzate su lunghezze d'onda differenti;
- la vischiosità al cambiamento di taluni anelli della catena del valore, intesa quale resistenza all'innovazione opposta da parte di taluni attori della filiera che governano una o più componenti del sistema-prodotto; in tale ambito si fa riferimento al diverso ritmo innovativo che caratterizza gli attori 'responsabili' delle diverse componenti del sistema-prodotto (riprendendo l'esempio dell'automotive, mentre i produttori negli ultimi anni hanno intrapreso diversi percorsi innovativi, i distributori si sono ancorati ad un unico modello distributivo, quello della concessionaria mono o plurimarca);
- l'affermazione di una tendenza dominante o una vera e propria moda, intesa come diffusione di una sorta di standard che può animare tanto le pratiche produttive, quanto quelle comunicative o distributive; in tale ambito si fa riferimento al grado di pervasività che assumono determinati comportamenti e/o codici d'azione (si noti, ad esempio nel campo alimentare, quanto il concetto di wellness stia calamitando l'attenzione degli operatori del settore e quanto questo si stia tramutando in un 'messaggio commoditificato').

La forma di commoditization sistemica riguarda l'indifferenziazione esistente nelle relazioni tra le diverse componenti del sistema-prodotto.

Riprendendo il concetto di sistema, inteso quale complesso di parti interagenti per il tramite di relazioni, si vuole porre in evidenza come, in diversi casi, la commoditization non sia relativa solo ed unicamente alle parti/componenti del sistema-prodotto, ma, al contrario, coinvolga lo stato e le logiche relazionali sussistenti tra le parti.

In particolare, affermare che esiste un grado di omologazione non solo sulle parti del sistema ma anche sulle modalità attraverso cui queste si relazionano tra loro, significa porre l'attenzione sulle funzioni e sui ruoli che le diverse componenti giocano interattivamente nel processo di creazione del valore per l'utente.

Entrando nel vivo della questione significa rispondere a quesiti del tipo: il format distributivo risponde solo a funzioni di informazione e commercializzazione? La comunicazione si propone di informare e indurre all'acquisto di un determinato prodotto?

La letteratura classica di marketing su tali quesiti non esita a fornire dei contributi. In particolare, l'impostazione dominante vede una relazione di mera strumentalità tra comunicazione, distribuzione e prodotto. In altri termini sia la comunicazione che la distribuzione sono orientate a veicolare e valorizzare il prodotto sui relativi mercati di destinazione. Il prodotto appare il fine; la comunicazione e la distribuzione, i mezzi. Tale orientamento seppur caratterizzato da una intrinseca razionalità economica ha generato un'omologante approccio alla costruzione delle relazioni tra le componenti del sistema-prodotto.

La commoditization sistemica consiste nel ritenere 'bloccate' le funzioni ed i ruoli che la comunicazione e la distribuzione principalmente possano giocare nella costruzione del valore per l'utente; nel considerarle in un esclusivo rapporto di strumentalità con il prodotto e non come valore in sé, 'oggetti' desiderabili senza prodotto, esperienze da vivere senza l'acquisto di un particolare artefatto.

Alcuni esempi possono aiutare a comprendere la

1. La commoditization dei sistemi d'offerta

portata di quanto affermato.

Nel comparto dei pelush, ad esempio, seppur il valore simbolico-evocativo del prodotto fosse dominante su quello funzionale, le formule di retailing hanno sempre giocato il ruolo di commercializzazione del prodotto. Retailing come vendita, disponibilità e assortimento del prodotto, esposizione, merchandising. Build a Bear, un peluche store sulla Fifth Avenue di New York, interpreta in modo nuovo la relazione produzione-distribuzione, integrando il processo produttivo all'interno dello spazio commerciale. Il negozio diventa fabbrica; la produzione diviene 'creazione' del peluche. In tale formula il retailing assorbe la funzione produttiva perché ritenuta carica di simbologia (il peluche me lo produco come dico io, gli attribuisco il nome che voglio, gli conferisco le sembianze desiderate,...); il retailing, quindi, diventa al contempo vendita, esperienza, produzione, personalizzazione, spettacolarizzazione. La relazione produzione-distribuzione, prodotto-retailing in tale caso viene riconfigurato dischiudendo una serie effetti in termini di: ruoli da attribuire al cliente; criticità della funzione logistica; visual merchandising; lay-out.

Ancora, Boots, i negozi presenti in tutta l'Inghilterra che offrono un vasto assortimento di prodotti per il benessere, la salute e la bellezza hanno riconfigurato i propri punti vendita ripensando al rapporto tra prodotti, servizi accessori e canale distributivo.

Per ogni tipologia di prodotto venduto, infatti, vengono studiati una serie di servizi complementari dal carattere spiccatamente personalizzato, una sorta di programmi-prodotto 'tagliati' sulle esigenze dell'utente. Ad esempio "Change one thing" ha lo scopo di indirizzare l'utente a mutare stile di vita, proponendo un processo graduale, composto da singoli step. Boots condivide con il cliente tutte le informazioni necessarie su come raggiungere gli obiettivi dettagliando il programma-prodotto nel tempo. Anche in tale caso prodotto e retailing assumono una nuova relazione; il canale è luogo per capire il cliente, interpretarne le esigenze; è servizio di consulenza, è strumento di personalizzazione, è luogo di costruzione della relazione impresa-utente.

Anche nel caso della commoditization sistemica e dagli esempi di superamento di essa emergono una serie di riflessioni.

In prima istanza la commoditization sistemica si manifesta principalmente per la specializzazione che caratterizza i diversi ambiti, teorici e professionali, che soggiacciono dietro le componenti del sistema-prodotto. Se chi produce continua a ragionare in termini di prodotto, chi comunica continua a focalizzarsi sui media e sui messaggi e chi distribuisce si preoccupa della disponibilità e della commercializzazione è chiaro che il consolidamento di tali pratiche conduce a relazioni bloccate tra le componenti del valore, in cui le parti sono definite da un copione e la recita si perpetua sempre allo stesso modo. Gli specialismi, in tal caso 'chiudono' i ruoli e le funzioni attribuite alle diverse componenti/parti del sistema.

Un'altra considerazione, derivante principalmente dagli esempi illustrati, consiste nell'osservare come la commoditization delle relazioni tra le componenti del sistema-prodotto induce anche una indifferenziazione del ruolo dell'utente. Nei diversi casi citati, la riconfigurazione delle relazioni tra le parti induceva anche una ristrutturazione del ruolo del cliente, delle sue attribuzioni, delle sue attività, del modo in cui concepire e strutturare l'esperienza di acquisto-consumo. Quando si fa riferimento a tali forme di commoditization appare utile, quindi, non fermarsi a considerare unicamente le relazioni interne al sistema-prodotto, ma anche le relazioni esterne, tra le componenti del sistema-prodotto e l'utente. In particolare, per approfondire il grado di omologazione sistemica, è utile porsi quesiti del tipo: quali sono le attività che l'utente svolge nel punto di vendita? L'Utente è passivo ricettore dei messaggi di comunicazione inviati dall'impresa? Che attività svolge il cliente per entrare in possesso del prodotto? Dove le svolge?

Tali interrogativi pongono in evidenza, come accennato in precedenza, che il processo di commoditization non è analizzabile focalizzando l'attenzione esclusivamente sui sistemi d'offerta. Di contro, l'utente si presenta come un anello indispensabile per l'analisi dei processi di commoditization sia per valutare quanto e come questi vengano realmente percepiti, sia per interpretare quanto e come il suo ruolo sia, a sua volta, soggetto ad una progressiva e strisciante indifferenziazione.



sezione due

*I paradigmi
della produzione
industriale*

I paradigmi della produzione industriale

Anche le dinamiche produttive, seppur caratterizzate da specificità e caratterizzazioni settoriali, presentano dei tratti evolutivi comuni, dei territori di frontiera tra diverse produzioni in cui appaiono in tutta evidenza fenomeni di convergenza, di influenza reciproca, di mutua contaminazione.

Comprendere appieno le dinamiche produttive odierne significa ‘fare i conti’ con quei tratti di continuità che il fordismo ha tramandato al post-fordismo e individuare, laddove più marcate ed ‘emergenti’, quelle discontinuità che stanno caratterizzando gli assetti e le dinamiche produttive.

La lettura di tali variabili, sia esse di continuità che di rottura rispetto al modello dominante fordista, non si propone di tracciare un profilo, coerente e monolitico, di un nuovo paradigma. Diversi sono i contributi¹ che hanno tentato di delineare un quadro delle attuali dinamiche produttive, più o meno maturo, evidenziando come i lasciti del fordismo siano stati ampiamente superati da nuovi sedimenti che il post-fordismo ha già prodotto. In realtà già parlare di post-fordismo, significa identificare un momento storico, un’era, in cui non ci sono ancora tracce chiare e inconfutabili per parlare di un nuovo paradigma profondamente diverso da quello precedente. Allora appare doveroso utilizzare una chiave di lettura ‘pluralistica’, orientata a mettere in evidenza la convivenza tra diversi modelli produttivi, diretta a intercettare le contraddizioni e le influenze che le diverse forme della produzione industriale oggi generano sia al suo interno che su sistemi ad essa connessi (la progettazione, il mercato, l’economia industriale). Altrettanto opportuno appare, quindi, in un panorama estremamente eterogeneo e variegato, rendere conto di quelle diversità intra o intersettoriali degne di nota in quanto gravide di cambiamenti, produttive di nuovi assetti, generatrici di flussi di convergenza, ibridazione, fertilizzazione fra diversi comparti e domini produttivi.

¹ Cfr. Rullani, Romano (1998).

Uno dei primi aspetti che è stato evidenziato ed enfatizzato dalla letteratura di riferimento nel passaggio dal fordismo agli attuali sistemi produttivi è stato quello della “personalizzazione di massa”². Tale modello che, grazie all’automazione flessibile e ai principi della modularità, prevede la possibilità di adattare un prodotto sulla base delle esigenze e dei desideri del cliente lasciando intatti (per buona parte del processo produttivo) i principi di standardizzazione, di serialità e degli alti volumi, difficilmente può essere considerato un cambiamento paradigmatico di per sé, sia perché in taluni casi appare in una logica di piena continuità rispetto ai modelli precedenti sia perché in diversi settori le logiche di tailoring dei prodotti, per una serie di ragioni, fanno fatica a penetrare i sistemi produttivi o sono talmente ‘pallide’ da risultare poco incisive nella costruzione del valore dell’utente.

Relativamente alla tesi della continuità, e quindi al fatto che la ‘personalizzazione di massa’ non rappresenta di sé un salto paradigmatico né l’affermazione di un nuovo modello produttivo, basta considerare ciò che accade nel settore del ‘sistema arredo-casa’ e, più in generale, nel sistema produttivo degli oggetti di design, da quaranta anni ad oggi.

Nel settore del mobile “si sono sviluppate innovazioni di processo che hanno anticipato modalità organizzative e fenomeni oggi estesi a molti altri settori tradizionalmente considerati più interessanti rispetto ai contenuti tecnologici, di innovazione e di valore aggiunto. La cosiddetta mass customization, propagandata a partire dai primi anni ‘90 come assoluta innovazione nella produzione dei beni industriali di larga serie, era un modello organizzativo già largamente praticato dal settore del mobile in Italia a partire dagli anni ‘70”³.

Tali affermazioni confermano da un lato l’idea di

² Cfr. Pine (1997).

³ Cfr. Deserti in Celaschi (2000).

2.1 paradigmi della produzione industriale

una logica di continuità paradigmatica, piuttosto che di rottura, in alcuni settori industriali, e dall'altro l'idea dell'estensione delle logiche di tailoring a settori precedentemente estranei.

Si pensi a settori come l'automotive, come la nautica, come i Personal Computer, in cui la produzione di un 'modello-piattaforma' può essere declinato in differenti varianti e versioni di prodotto sostituendo, integrando, aggiungendo, fondendo componenti modulari autonomi e intercambiabili.

La customizzazione di massa, per chiarirne la logica di fondo attraverso l'uso di una metafora, può essere concepita come un 'equalizzatore' dotato di diverse manopole. Ogni manopola consente di regolare uno o più elementi variabili in funzione delle richieste specifiche. In funzione dei gradi di libertà delle manopole e delle combinazioni possibili tra le diverse posizioni di regolazione si può ottenere una declinazione di un prodotto più o meno estesa, fino alla creazione di intere linee o famiglie di prodotti.

Fuori di metafora, chiarita la logica di fondo della personalizzazione di massa, appare utile riflettere su almeno tre aspetti:

- il primo relativo ai fattori produttivi che influenzano un assetto produttivo di personalizzazione di massa;
- il secondo relativo alle diverse forme di personalizzazione di massa;
- il terzo relativo all'estensione della personalizzazione di massa nell'ambito dei servizi.

Nell'ambito della produzione industriale, anche da esempi sopra citati, sembra che ci siano dei fattori-guida⁴ che consentono o meno di abilitare un assetto produttivo basato sui principi della mass customization. In primo luogo, la tipologia e la natura del processo produttivo⁵. Un processo produttivo a flusso continuo, che non ammette intervalli, in cui, per esempio attraverso processi di pressofusione si passa dalla materia grezza al prodotto finito, si presta al tailoring in misura minore

⁴ L'esame di tali fattori non si propone di essere esaustivo ma di indicare quelle variabili che maggiormente incidono sull'adozione di un sistema produttivo fondato sulla mass customization.

⁵ Cfr. Porter-Montgomery.

rispetto a sistemi produttivi a flusso lineare, o a lotti, in cui il processo è suddiviso in stage. All'interno di tali processi, infatti, esistono fasi di lavorazione indistinte, comuni a tutti i prodotti (in tal senso ogni prodotto incorpora sempre una parte standard), e fasi 'concorrenti', che si presentano come circuiti alternativi in cui far fluire i prodotti per integrarli con accessori differenti, rivestirli con diversi materiali, assemblarli in forme e strutture differenti.

Un'altra variabile d'influenza attiene all'architettura di prodotto⁶. Le potenzialità di tailoring nelle architetture funzionali di prodotto, in cui ad ogni componente corrisponde una funzione, sono ampiamente superiori rispetto ad architetture integrali, in cui non esiste una corrispondenza diretta tra componenti e funzioni.

Un altro fattore, sempre relativo al prodotto che influenza in misura notevole l'adozione di un sistema di mass customization è dato dalla sua vita utile. E' piuttosto improbabile, nell'ambito della produzione industriale, concepire programmi di tailoring per prodotti con una vita utile estremamente ridotta o addirittura monouso.

Infine, la mass customization viene concepita in tutti quei prodotti che vanno inseriti all'interno di altri sistemi-prodotto, in cui i primi costituiscono parti costitutive dei secondi. Riprendendo l'esempio del 'sistema casa-arredo' si pensi alle cucine. Queste vanno inserite in un contesto spaziale con determinate dimensioni; in cui le predisposizioni degli attacchi possono essere dislocate in svariati punti; in cui, ancora, la disposizione degli elettrodomestici può mortificare od amplificare talune opportunità. Produrre cucine standard significherebbe comprimere ai minimi termini le potenzialità di mercato.

Il secondo aspetto su cui attivare una riflessione è relativo alle forme di personalizzazione di massa. Come è stato accennato i programmi di mass customization coniugano i benefici della standardizzazione con quelli relativi alla personalizzazione del prodotto. Ma qual è l'equilibrio tra queste due componenti?

In realtà parlare di mass customization come se fosse una univoca modalità produttiva può rivelarsi erroneo o quanto meno vago. Esistono diverse forme

⁶ Cfr. Ulrich (2003).

2.1 paradigmi della produzione industriale

di personalizzazione di massa, in cui evidentemente esistono punti di equilibrio fortemente variabili tra personalizzazione e standardizzazione.

Nell'ambito dei servizi la mass customization trova largo impiego soprattutto per la natura costitutiva di questi che, essendo l'esito di un mix (d'intensità differente in funzione delle distinte tipologie di servizi⁷) di infrastrutture, di attività e personale, possono essere combinati e prodotti secondo equilibri standardizzazione/personalizzazione variabili.

In particolare preme sottolineare come anche in tipologie di servizi completamente differenti come per esempio i professional services⁸ - servizi caratterizzati da un volume di clienti trattato nell'unità di tempo limitato, da un alto tempo di contatto impresa-cliente, dal focus sul processo, da un'alta discrezionalità del front office - ed i mass service⁹ - servizi caratterizzati da un volume di clienti trattato nell'unità di tempo elevato, da un basso tempo di contatto impresa-cliente, dal focus sulle attrezzature, da una bassa discrezionalità del front office esistano meccanismi e principi di mass customization.

Per quanto riguarda i primi, facendo riferimento ad uno studio professionale, pur nella varietà dei casi che si presentano in funzione delle specificità e dei bisogni dei clienti, è ragionevole ipotizzare che ci siano strumenti d'analisi, approcci, metodologie, conoscenze che anche con operazioni di adattamento e contestualizzazione vengono comunque utilizzate e riutilizzate in diversi casi. Esiste, quindi, anche in tali tipologie di servizi che dovrebbero assumere la forma di personalizzazione superiore delle 'invarianti' strutturali, metodologiche, di contenuto che rimandano ai principi della 'personalizzazione di massa'.

Per l'altra tipologia di servizi, i mass service, considerando ad esempio il caso dei servizi check-in, non è raro imbattersi in forme di personalizzazione attuate dalle compagnie aeree (principalmente per i frequent flyer) in cui il tailoring del servizio viene attuato predisponendo file separate (e solitamente ridotte), consentendo un

limite superiore del peso del bagaglio da imbarcare, garantendo posti in aereo nelle prime file, prenotando servizi (connessioni wi-fi, telefonia satellitare,...) e pasti a bordo. E' evidente come, in tal caso, un servizio sostanzialmente indifferenziato (data la sua natura e le logiche di produzione di esso) assuma le sembianze di un servizio dai contenuti customizzati.

Concluso l'esame delle diverse forme e varianti di personalizzazione di massa non si possono sottacere altri tratti della produzione industriale che, come anticipato, con questa convivono.

In particolare, degna di nota appare tutta la produzione no frills. Orientata ad un consumatore low income, caratterizzato da un basso potere di spesa, che anche in Sistemi-Paese ad economia evoluta costituisce la principale dorsale del consumo, la produzione scevra da fronzoli rappresenta una forma di fordismo moderno, in cui vengono coniugati i principi di standardizzazione, di serialità e di alti volumi con la ricerca dell'essenziale, del sobrio, del vantaggio primario.

Tale tratto sta caratterizzando le produzioni di diversi comparti industriali e non.

Nell'automotive ha inaugurato la tendenza la Renault con la Logan, seguita dai cinesi della Happy Emissary che propongono una autovettura Euro 4 con un motore di 1100 c.c. e cambio a cinque marce che non lesina negli optional (aria condizionata, alzacristalli elettrici, airbag, autoradio lettore CD).

Nella fashion system, il gruppo spagnolo ZARA, grazie ad una forte integrazione verticale dei processi (disegno, produzione, logistica, distribuzione) e un ciclo produttivo estremamente compresso nel tempo, è riuscito a imporre i nuovi dettami della moda low cost. I tempi delle collezioni sono stati ridotti da 9 mesi a 2/3 settimane; le stesse collezioni sono state soppiantate da micro-collezioni meno strutturate e più flessibili; il prodotto abbigliamento, governato da logiche d'acquisto tipiche degli shopping goods, viene riposizionato e guidato da logiche d'acquisto d'impulso.

Ancora, nei PC il tentativo in atto da Google e Negroponte di generare un prodotto da costo massimo di 100 dollari per i paesi in via di sviluppo

⁷ Per un esame approfondito sulle modalità di classificazione dei servizi: Cfr. Bonetti (2004).

⁸ Esempi di professional services sono i servizi erogati da società di consulenza di direzione aziendali, da studi professionali di progettazione, da società di engineering.

⁹ Esempi di mass services sono rappresentati da una tabaccheria, da un terminal di trasporti, da un check-in aeroportuale.

2.1 paradigmi della produzione industriale

difficilmente non produrrà effetti sui mercati maturi dei paesi industrializzati.

La stessa pervasività della produzione low cost non ha risparmiato il sistema casa-arredo. IKEA, intercettando le dinamiche di cambiamento delle strutture familiari (in particolare il passaggio dalla famiglia 'patriarcale' a famiglie destrutturate o all'avvento di nuovi gruppi sociali come i single, i dink¹⁰) e degli acquisti immobiliari (l'incremento del valore degli immobili negli ultimi dieci anni, soprattutto nei grossi centri urbani, ha causato, a parità di spesa, la riduzione drastica della dimensione media delle unità immobiliari) ha rivoluzionato il prodotto arredo cambiando le logiche ed il processo di acquisto, i valori unitari di spesa, la vita utile dei prodotti, i rischi percepiti associati ai singoli acquisti. Il claim presente sul catalogo IKEA, "Per prima cosa progettiamo il prezzo", oltre ad esprimere pienamente la filosofia di fondo dell'orientamento strategico aziendale, carica l'abitare di nuovi significati, che da costruito sociale monolitico, duraturo, statico, bloccato nei suoi canoni della cultura borghese diventa maggiormente fluido, provvisorio, temporaneo, variabile. Alla base di tutto ciò, la categoria di prodotto arredo, da specialty diviene prodotto shopping, in cui la compressione dei prezzi aumenta la rotazione in casa dei prodotti, ne diminuisce la vita utile, ne incrementa il tasso di sostituzione. L'acquisto di una lampada diventa, in termini percettivi, non dissimile all'acquisto di un capo d'abbigliamento; le cattedrali dello shopping non sono più relegate unicamente al fashion system; di contro, il sistema casa si iscrive pienamente in tali circuiti commerciali.

I casi citati sono tutti first movers, imprese che hanno mutato le regole competitive dei settori sopra richiamati. Ciò per asserire che non sono rimasti casi di successo isolati, ma in forme diverse, hanno agito da 'apripista' per altre imprese ridisegnando le dinamiche competitive complessive di interi comparti.

Il fil rouge di tutti gli esempi riportati è dato dalla centralità che la produzione acquisisce all'interno dei processi di creazione del valore per l'utente.

In molti casi si tratta difatti, di aziende che poco orientate

al marketing, in cui i budget di comunicazione sono estremamente limitati.

La riduzione dei cicli produttivi, la compressione dei time to market, la flessibilità dei processi produttivi associata alla possibilità di mutare in corso d'opera la produzione, costituiscono gli ingredienti di un assetto produttivo che conserva alcuni tratti del fordismo a cui aggiunge gli imperativi del fast, della facile reversibilità, della sobrietà delle forme e degli stili.

Se il fordismo si proponeva di allargare la base di consumo di beni durevoli attraverso la riduzione dei prezzi, la produzione no-frills si orienta a soddisfare nuovi desideri, a moltiplicare le opportunità, a dare sfogo alle oscillazioni dei gusti e delle mode.

I nuovi assetti della produzione privata di fronzoli non si sono concentrati esclusivamente nell'economia manifatturiera. Le logiche di produzione low cost hanno incarnato una nuova filosofia nell'acquisto e nella fruizione di diverse categorie di servizi. Al di là delle ormai celebri compagnie aeree, l'affermazione del low cost ha pervaso le logiche del commercio al dettaglio (hard e soft discount), della ricettività (i cosiddetti budget hotel), delle banche, degli aeroporti. Anche in tali casi il tratto comune è rappresentato dalla concezione di uno 'standard di servizio', ingegnerizzato, e proposto senza varianti.

La dimensione del valore, se nella mass customization è data dalla capacità di rispondere alla varietà e alla variabilità della domanda¹¹, nella produzione low cost è accordata alla capacità di rispondere hic et nunc, con una risposta standard, a bisogni emergenti. Comprare un'automobile con poche migliaia di euro, effettuare un viaggio low cost, acquistare un mobile come se fosse una t-shirt significa privilegiare e soddisfare la volontà di spesa del qui e dell'ora, evitando di investimenti di lungo termine, il ricorso a indebitamenti o altre forme di finanziamento, la rinuncia e il rinvio dell'acquisto. Tale caratteristica dominante della produzione low cost richiama con forza due relazioni-chiave, evolutesi in differenti direzioni da quando il fordismo ha lasciato il posto a nuovi assetti produttivi:

- la relazione della produzione con il tempo;

¹⁰ Dink è un acronimo anglofono e sta per double income no kids. In particolare, si fa riferimento a coppie senza figli che allocano gran parte del reddito per la cura della persona, della casa, per viaggi, sport e altre forme di tempo libero

¹¹ Cfr. Pine (1987).

2.1 paradigmi della produzione industriale

- la relazione della produzione con i luoghi.

La produzione fordista, nei suoi dettami fondamentali, aveva tranciato qualsiasi legame con il tempo e con lo spazio. Era destoricizzata e decontestualizzata¹². L'idea dell'one best way fordista annullava la possibilità di alternative sia in chiave evolutiva, considerando quello come il momento in cui la produzione aveva raggiunto il suo punto di maggiore efficienza/efficacia, e contemporaneamente riconoscendolo come sistema universale, ne esaltava le caratteristiche di globalità e trans-territorialità.

Oggi, le coordinate spazio-temporali della produzione sembra abbiano assunto nuovi significati e una portata diversa rispetto al programma fordista. In particolare, l'ottica 'pluralista' con cui il fenomeno produttivo è stato esaminato impone, anche in tal caso, la valorizzazione delle peculiarità e delle specificità che tali coordinate assumono in diversi contesti e settori produttivi.

Il tempo può divenire una fonte di valore in diversi modi. Esistono, come è stato descritto in precedenza, forme produttive fondate sul concetto di fast, in cui l'amplificazione del valore per l'utente è data dalla massima compressione del tempo e dall'immediata disponibilità del bene (si prenda come riferimento il fenomeno del fast fashion di cui Zara rappresenta solo l'emblema); come esistono forme di produzione in cui la dilatazione del processo produttivo incrementa il valore dei beni, ne esalta le qualità, ne garantisce le performance (si pensi a quelle fette del comparto del food, come il lattiero-caseario, i salumi, o delle produzioni 'a stagionatura').

Ancora il tempo può essere valore per le produzioni a 'tiratura limitata', in cui la logica produttiva consiste nel ridurre i lotti produttivi per aumentare il valore dell'offerta; oppure, di contro, la storicità di una produzione, può essere un moltiplicatore di valore in sé.

Il tempo diviene elemento centrale, infine, di quelle produzioni in-out, o anche pop-up, che appaiono per poi scomparire dal mercato. Diversi sono i casi di guerrilla-store che commercializzano beni e servizi solo per un limitato intervallo temporale, aumentando l'effetto 'ora o mai più'.

¹² Cfr. Rullani, Romano (1998).

Al di là del tempo in termini assoluti, anche la scansione delle fasi pre e post produzione si manifesta in una varietà di casi che appare riduttivo parlare di un ciclo univoco. Nel programma fordista la sequenza era lineare e unidirezionale: progettazione-produzione-distribuzione. Oggi tale scansione risponde ancora a pochi settori produttivi. La produzione, soprattutto nei beni che non richiedono drastiche riconversioni d'impianti per effettuare modifiche anche strutturali¹³, segue la distribuzione; in tal senso l'anello distributivo diventa la 'cartina di tornasole' per orientare la produzione, per confermare o radiare i prodotti a catalogo, interpretare le nuove tendenze, decidere le politiche di volumi e scorta. Insomma la distribuzione scandisce i ritmi e le forme che la produzione deve assumere. La catena del valore, in tali casi si baricentra sulla distribuzione e la produzione assume forme flessibili, eterodirette, scandite dal mercato e dalle sue dinamiche. I tempi in cui la produzione era oggetto di programmazione saltano, si comprimono in un flusso indistinto in cui progettazione, distribuzione e produzione avvengono all'unisono secondo modalità emergenti, non deliberate. Il tutto abilitato dalle architetture tecnologiche ed informatiche. Non è un mistero che imprese come Muji¹⁴, come Benetton, come Zara abbiano le casse collegate ad elaboratori centrali su cui girano programmi di data mining da cui si tracciano le nuove direttrici per l'impostazione dei volumi di produzione, dei prodotti da riconfermare, delle novità da introdurre.

Il rapporto produzione-tempo non è tuttavia svincolato dal rapporto della prima con i luoghi. Diversi sono i contributi in cui si analizzano le nuove tendenze localizzative delle attività produttive ed in cui si disegnano nuove geografie manifatturiere. In particolare, tale sede appare poco adatta ad apportare un valore ad un dibattito in cui spesso la dimensione quantitativa dei fenomeni lascia poco spazio a riflessioni e congetture qualitative.

In tale ambito, invece, è possibile articolare una riflessione su tre livelli:

¹³ Ad esempio, il settore dell'automotive non rientra in tali casi.

¹⁴ Cfr. Reinmoller (2002)

2.1 paradigmi della produzione industriale

- il primo relativo all'inclusione della 'funzione produttiva' in altre attività della catena del valore;
- il secondo relativo alla trasformazione dei luoghi produttivi in attrattori commerciali e culturali;
- il terzo relativo alla relazione sussistente tra tempo di produzione e luoghi produttivi.

Come accennato in precedenza, il superamento della scansione unidirezionale del fordismo a favore di un circuito ad "entrate ed uscite multiple" ha contribuito anche a rompere quella monoliticità dei luoghi del produrre, del distribuire, del comunicare.

La produzione appare un processo sempre più continuo e frammentato tra diverse attività della catena del valore. Il marketing 'tira' dal mercato gli input produttivi; la distribuzione comunica e trasferisce informazioni produttive o, in diversi casi, diviene luogo produttivo anch'essa; la logistica oltre a movimentare e stoccare si occupa di assemblare e rifinire. La produzione si estende ed 'entra' in altre funzioni aziendali, da un lato attingendo, dall'altro trasferendo. La catena produttiva appare diffusa e distribuita lungo l'intera catena del valore perché diffuse e distribuiti sono gli input, i concatenamenti tra le fasi, le relazioni con le fonti di valore. Ancora la produzione penetra con maggior facilità nella catena del valore del cliente. Quest'ultimo, non si sottrae ad assemblare, rifinire o addirittura creare in toto prodotti e artefatti in cambio di un risparmio di costo o di una maggiore personalizzazione. La produzione di taluni artefatti rientra nella domesticità; la casa diviene nuovamente un luogo della produzione in connessione e coordinazione con il factory system.

Il secondo livello di riflessione va a cogliere quella trasformazione dei luoghi produttivi in contesti in cui vengono accorpate altre funzioni. Se da un lato, difatti, la fabbrica, come evidenziato al punto precedente, si spoglia unicamente della funzione produttiva, dall'altro sembra 'vestire' nuove funzioni, nuove destinazioni d'uso.

La prima ha una natura commerciale. Non sono casi isolati, aziende che includono la funzione distributivo-commerciale accanto a quella produttiva. La Fiat, a Mirafiori, sede storica in cui sono state concentrate le funzioni produttive dell'azienda, apre il 'Mirafiori

Motor Village', sede in cui avere un'esperienza d'acquisto integrale delle automobili del gruppo. Luogo in cui provare le autovetture, essere assistiti da esperti, visitare gli show-room, prenotare corsi di guida, colloquiare con capi-officina e addetti alla manutenzione, stipulare assicurazioni. Insomma, i vecchi luoghi della produzione, densi di storia ed evocazioni simboliche, aggregano comunità di potenziali clienti attraverso la verticalizzazione dell'esperienza d'acquisto. Ancora, i cosiddetti Factory Outlet che permettono al cliente l'ingresso in fabbrica e l'accesso a pezzi di collezione scontati o difficilmente reperibili; oppure la tendenza di alcuni grandi gruppi del food (come Giovanna Rana ad esempio) che pongono in prossimità dei luoghi della produzione le attività di erogazione e consumo dei prodotti.

L'altra direttrice guida che i luoghi della produzione vanno assumendo è quella di divenire 'narratori' di se stessi attraverso la predisposizione di 'appendici' culturali. Negli ultimi dieci anni la proliferazione dei musei d'impresa è stata intensa ed estesa a comparti merceologici tra i più differenti. Aziende come Kartell, Pirelli, Ducati, Barilla, Piaggio hanno recuperato il patrimonio di culture materiali e tecnologiche, di segni e simbolismi dell'evoluzione materiale ed immateriale dei meccanismi gestionali e degli artefatti, proponendoli come veri e propri 'beni culturali', prodotti socio-culturali che hanno forgiato le dinamiche produttive e le strutture socio-culturali della nazione. In tale ambito i luoghi della produzione, lontani dal rimanere rinchiusi nelle mura delle fabbriche, si aprono a processi di fruizione culturale, di trasferimento di valori e segni della cultura materiale. I processi produttivi non vengono relegati più unicamente nei confini di ambiti disciplinari specialistici (gestione della produzione, gestione dell'innovazione, storia delle tecniche, ecc...) ma divengono oggetto di studi più ampi che vedono in tali processi i sedimenti materiali e simbolici di comunità locali e di intere economie industriali, aprendosi ad una fruizione allargata.

Il terzo livello di riflessione si propone di 'gettare un ponte' tra le due coordinate, spazio e tempo, che nell'ambito dei nuovi assetti produttivi hanno assunto

2.1 paradigmi della produzione industriale

nuovi significati. L'esame sinora condotto ha tentato di tracciare i nuovi tratti che tempo e spazio assumono nella produzione post-fordista, evidenziando i rapporti in maniera autonoma, biunivoca: ciò che il tempo rappresenta nelle attuali forme della produzione; ciò che lo spazio rappresenta in talune direttrici produttive. Manca un elemento di raccordo che in qualche modo chiuda la triangolazione, che esprima se esistano forme e logiche di connessione tra assetti produttivi, luoghi e tempi della produzione industriale. In altri termini, esiste un rapporto specifico tra certe configurazioni produttive che ad esempio giocano sulla compressione del tempo e una specifica modalità di relazione con i luoghi della produzione? Più specificamente, che relazione esiste tra produzioni fortemente 'ancorate' al territorio, animate dal genius loci, come ad esempio tutta la produzione agro-alimentare ad 'indicazione geografica protetta' (si faccia un esempio per tutti, il prosciutto crudo di Parma) e la variabile tempo? Ancora, le produzioni localizzate sono necessariamente legate a tempi lunghi di produzione e quelle globali sono inevitabilmente connesse al concetto di fast?

La lettura appare più complessa di equazioni del tipo globale = fast e locale = long.

Le produzioni localizzate sono tali in quanto sono radicate al territorio attraverso diverse forme. Esistono radicamenti da risorse tangibili, nel senso che la produzione poggia su giacimenti territoriali di risorse autoctone non riproducibili in altri contesti; esistono radicamenti da risorse intangibili, in cui la produzione è ancorata al territorio attraverso know-how, pratiche, sistemi di conoscenze context specific.

Le produzioni dipendenti da risorse tangibili autoctone, solitamente, tendono a avere anche un contingentamento dei tempi poco flessibile, difficilmente comprimibile. La produzione di mobili fatti con legni e materie prime naturali che presentano un ciclo di rigenerazione naturale, come anche la produzione di alimenti – come la mozzarella di bufala ad esempio – che dipendono ad un numero limitato di agenti produttivi (nel caso delle mozzarelle, le bufale che producono il latte), si presentano con tempi di gestazione non manovrabili, inalterabili. Ciò significa che tali tipi di produzioni rispondono pienamente ai canoni del long e del context specific. Altra cosa,

invece, avviene nei casi di produzioni che fanno leva su risorse immateriali. Nel campo del fashion o del sistema casa-arredo, laddove operano le economie distrettuali nazionali, per diverso tempo, si è creduto che il contenuto di design e di produzione degli artefatti fossero di per sé fonti di vantaggio di competitivo e differenziali inimitabili. Tale credo è stato inesorabilmente confutato dall'esperienza empirica; le economie dei paesi emergenti hanno imitato il contenuto di design dei prodotti ed i processi produttivi, riuscendo, in pochi anni dalla totale apertura dei mercati delle merci, a diventare terzisti dei principali gruppi industriali di design. In realtà, qui, non si vuole, affermare la replicabilità del modello distrettuale italiano o delle produzioni context specific in altri contesti; si vuole, invece, porre l'accento sul fatto che a parità di risultato (ossia prodotti con le stesse caratteristiche, gli stessi standard qualitativi, ecc...), i processi, siano essi ancorati a contesti locali o meno, perdono di rilevanza. Se lo stesso prodotto viene realizzato tanto da un'economia locale quanto da un sistema produttivo frammentato o concentrato in diverse economie nazionali è chiaro che la componente processuale diventa neutra, ininfluenza, decontestualizzata. Ed è proprio in tali casi, in cui i processi divengono neutri, che la produzione locale diventa globale e la globalizzazione produttiva inizia a scandire i ritmi ed i tempi in modo svincolato dalle gestazioni localistiche.

In tale esempio è chiara la direzione del passaggio: da economie localistiche, governate da tempi autodiretti, si passa ad economie decontestualizzate e globali, in cui i tempi vengono compressi ed eterodiretti. Questo è stato uno dei passaggi maggiormente studiati, sulle modalità attraverso cui il locale si traduce in globale. Lo slogan think local act global ha animato diversi casi di successo come Illycaffè che, partendo da un prodotto connotato localmente (in termini di modalità di preparazione, contesto di consumo, significato sociale, ecc...), l'espresso, lo ha trasformato in un prodotto globale replicando gli standard di qualità di origine.

La realtà, però, anche in tali passaggi si presenta fortemente variegata. A passaggi di 'andata', locale-

2.1 paradigmi della produzione industriale

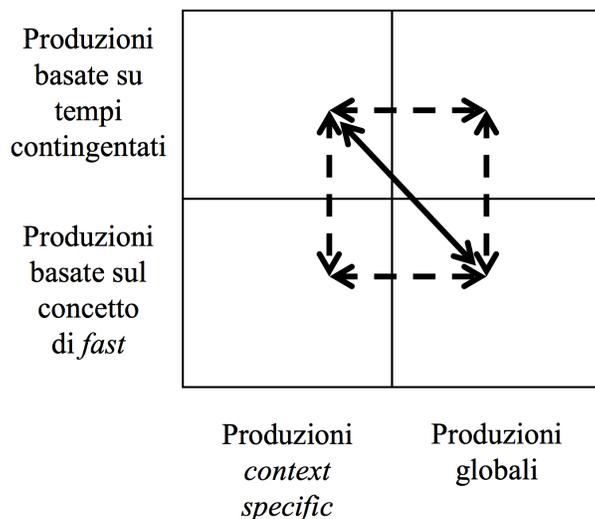


Figura 1 – Matrice interpretativa delle evoluzioni degli assetti produttivi

globale, si avvicendano passaggi di ‘ritorno’ globale-locale; sempre più i meccanismi innovativi e di relativa diffusione delle innovazioni assumono questo andirivieni, questo duplice verso di marcia, in cui ad ogni passaggio, le innovazioni vengono caricate o scaricate di localismi. Tali passaggi, come anticipato non lasciano immune ed inalterata la variabile tempo, che influenza e viene influenzata. La dinamica interattiva che si instaura tra spazio e tempo negli assetti produttivi può essere rappresentata all’interno di una matrice interpretativa in cui, incrociando le due coordinate, spazio e tempo, è possibile visualizzare le diverse direzioni ed evoluzioni degli assetti produttivi.

Il quadrato interno alla matrice, formato da linee tratteggiate con doppio verso, la pluralità dei passaggi e delle direzioni di questi nei processi di globalizzazione o contestualizzazione delle dinamiche produttive. In termini esemplificativi, possono sussistere casi di ‘percorsi brevi’, come ad esempio produzioni *context specific* associate al concetto di *fast* che si transnazionalizzano svincolandosi così da appannaggi

territoriali; così come è realistico immaginare ‘percorsi a tratti’, gradualmente ma più radicali, in cui un assetto produttivo globalizzato viene contestualizzato in maniera differente in diversi territori di destinazione, assorbendo logiche e tempi produttivi localistici.

Il caso della diagonale continua, invece, mostra quei casi in cui si passa direttamente da produzioni *context specific* fondate sul contingentamento dei tempi ad assetti produttivi globali e *fast*. È ciò che accade, come anticipato in precedenza, in quei casi di trasferimento su scala sopranazionale di know-how e pratiche che, pur nate all’interno di una specifica area produttiva, risultano replicabili e trasferibili. Tale passaggio appare invece difficilmente sostenibile, sia in modo graduale che diretto, soprattutto per quelle produzioni ‘dipendenti’ dal tessuto di risorse materiali locali.



sezione tre

*Attori della
produzione e attori
del progetto*

Attori della produzione e attori del progetto

L'assetto produttivo dell'impresa fordista, fondato sui principi della standardizzazione, della divisione del lavoro, della semplificazione e della parcellizzazione delle mansioni, prevedeva una forma di integrazione verticale spinta: tutte le funzioni aziendali della catena del valore¹(progettazione, produzione, marketing, logistica, contabilità, approvvigionamenti) erano internalizzate, governate direttamente dall'impresa. L'impresa, in diversi casi, presidiava diversi stadi della filiera produttiva; dalla acquisizione delle materie prime ai diversi stadi di trasformazione, fino alla collocazione dei prodotti sui mercati finali. L'impresa fordista appariva, quindi, come un'entità monolitica, che doveva presidiare un range di competenze abbastanza ampio e variegato, tanto da creare, in diversi casi delle big corporation diversificate e conglomerate. Tale quadro, ampiamente descritto dalla letteratura specialistica, si presenta rappresentativo soprattutto della realtà americana, in cui l'affermazione del modello capitalista è transitata attraverso lo sviluppo della grande impresa multinazionale. In Italia, la struttura economico-industriale si è presentata sin dal suo primo sviluppo con caratteristiche e forme differenti. Un capitalismo di natura molecolare², in cui le filiere produttive si presentavano in modo frammentato e distribuito su scala territoriale, in cui i principi di integrazione interaziendali e aggregazioni informali hanno rappresentato (e in diversi casi rappresentano tuttora) il vantaggio competitivo di taluni comparti produttivi. L'economia industriale è nata prima come economia territoriale, in cui alcune tradizioni socio-culturali (artigianali, tessili, culinarie, ...) hanno costituito il sostrato naturale alla creazione di intere filiere produttive.

Entrambi i modelli, seppur con logiche fortemente verticalizzate il primo e deverticalizzate il secondo, hanno rappresentato la risposta coerente alle dinamiche

¹ Cfr. Porter (1993).
² Cfr. Bonomi (1997).

socio-culturali del tempo. La produzione fordista si proponeva di allargare la base di consumo attraverso la massimizzazione dell'efficienza e delle economie di costo in un contesto competitivo fortemente stabile, dominato da una domanda di beni superiore all'offerta (cosiddetti mercati dell'offerta) e sostanzialmente omogenea.

Levitt³ parla di product orientation, intendendo la concentrazione degli sforzi aziendali sugli assetti produttivi e sul prodotto. Il controllo del mercato veniva garantito da una produzione efficiente che garantisse bassi costi e prodotti funzionali; non vi era preoccupazione di marketing, per dirla in altri termini, in quanto la capacità di assorbimento del mercato comprimeva al minimo i rischi d'invenduto.

Tale scenario ha resistito fino alla fine degli anni settanta, in cui la frammentazione sociale ha iniziato a disgregare i vecchi assetti socio-culturali della società industriale, facendo emergere mutazioni negli stili di consumo, nei sistemi di preferenza, nei modelli comportamentali. Tali 'smottamenti', in un quadro dotato di una elevata stabilità, hanno iniziato a cambiare le regole dei contesti competitivi, dinamizzandoli, aumentando la turbolenza e le fluttuazioni.

Tali dinamiche hanno sicuramente contribuito a mutare la fisionomia dell'impresa fordista. I contraccolpi della varietà e della variabilità della domanda di beni e servizi hanno imposto dei cambiamenti epocali alle strutture burocratiche e rigide della produzione fordista.

In particolare, le imprese spostano l'angolo visuale dall'interno, i prodotti ed i relativi processi produttivi, all'esterno, al mercato, alla sua eterogeneità, all'evoluzione dei gusti e dei comportamenti d'acquisto. Salta la corrispondenza biunivoca prodotto-bisogno; i bisogni assumono gradi di sofisticazione superiore;

³ Cfr. Levitt (1960).

3. Attori della produzione e attori del progetto

si caricano di nuove valenze, nuovi contenuti; la dimensione simbolica si affianca o, in taluni casi, ‘spiazza’ la dimensione utilitaria e funzionalista. L’impresa non può più limitarsi a rispondere con i principi di efficienza a tali mutazioni. Deve iniziare a differenziarsi nell’arena competitiva, ad innovare, a interpretare i cambiamenti della domanda fornendo risposte con questi coerenti.

L’impresa diviene sistema adattivo in un habitat competitivo che inizia a selezionare, a premiare i virtuosi e sanzionare gli inerti. Il marketing, in tale scenario soppianta la produzione; detta le regole competitive, diventa il traino della strategia e dei comportamenti d’impresa. In tale mutato contesto, l’impresa non può più sopportare la concentrazione di tutte le attività della catena del valore al suo interno; l’integrazione verticale appesantisce, burocratizza, necessita di procedure e regole ineludibili; al contrario il mercato richiede cambiamento, rapidità di innovazione, differenziazione continua. L’affermazione di tali imperativi disgregano le strutture verticali; le catene del valore – in cui erano compresenti tutte le funzioni aziendali – si disarticolano in frammenti e nodi che si aggregano e disaggregano in costellazioni del valore⁴. Le imprese iniziano a presidiare quelle che Hamel e Prahalad definiscono come core competences⁵, ovvero quelle competenze e abilità chiave, caratterizzanti, su cui le imprese possono edificare il proprio sistema d’offerta e i propri vantaggi competitivi. Il presidio di attività collaterali, accessorie, strumentali al dispiegamento delle attività caratteristiche viene esternalizzato, gestito in outsourcing, delegato a partner o fornitori esterni. Nel governo d’impresa diventa centrale la scelta make or buy.

La disaggregazione delle catene del valore sfocia quindi nella formazione e nella proliferazione di sistemi reticolari della produzione del valore, in cui le aggregazioni possono avere logiche e regole più o meno formalizzate, più o meno stabili. La produzione di distribuisce all’interno di reti corte, aggregazioni localizzate in un territorio che diventa tutt’uno con il sistema produttivo che ospita (le aree distrettuali per esempio) in cui sussistono vincoli ed ‘economie di prossimità nonché la condivisione di un capitale sociale comune, e reti lunghe, aggregazioni

localizzate in sistemi e filiere produttive localizzate in diversi paesi ed economie regionali che interagiscono attraverso meccanismi virtuali e materiali per co-produzione del valore.

In accordo a tale scenario di riferimento, il sistema-prodotto non è più appannaggio di un’unica organizzazione produttiva. Il sistema-prodotto, in quanto cluster di prodotto, servizi e comunicazione, si presenta come un’entità poliedrica appannaggio di diversi nodi delle reti. Si parla di “non autosufficienza del produttore”⁶ per descrivere lo stato di sostanziale dipendenza che gli attuali organismi produttivi scontano a favore di un nuovo assetto produttivo in cui il partner co-crea valore con e per il partner⁷. L’economia della transazione viene sostituita dall’economia della relazione, in cui il valore totale prodotto per il cliente finale è diluito e generato all’interno dei nodi e delle relazioni interattive che danno forma alle costellazioni d’impresa.

In tali assetti competitivi specializzazione e integrazione rappresentano i ‘gradienti’ più diffusi di processi di organizzazione della produzione, della logistica, del marketing che si dispiegano secondo equilibri dinamici, secondo continui meccanismi di scomposizione e ricomposizione delle singole attività tra i diversi attori.

In un’economia delle relazioni e delle reti, la produzione e la progettazione non sono attività concentrate in un unico attore ma possono essere distribuite tra diversi nodi della costellazione.

Per esaminare il ruolo nonché l’ ‘ampiezza’ di attività che un singolo attore ricopre nella rete del valore, si propone di intersecare in un’amatrice a doppia entrata, le due attività oggetto di analisi in tale sezione – progettazione e produzione – a cui si associano due distinte opzioni di governo:

- quello diretto, in cui l’attore presidia e svolge l’attività con proprie risorse, processi, know-how;
- quello indiretto, in cui l’attore esternalizza l’attività a soggetti terzi con cui può instaurare un rapporto di fornitura o di stabile collaborazione in forma di partnership.

⁴ Cfr. Normann, Ramirez (1995).

⁵ Cfr. Hamel, Prahalad (1990).

⁶ Cfr. Mattiacci (2003); Bonetti (2004).

⁷ Cfr. Cercola (1996).

3. Attori della produzione e attori del progetto

Progettazione	Diretta	<i>Design developer</i>	<i>Fully integrated</i>
	Indiretta	<i>Editor</i>	<i>Pure producer</i>
		Indiretta	Diretta

Produzione

Figura 2 – Matrice di individuazione dei ruoli nella rete di valore

La matrice, dall'intersezione delle due opzioni praticabili (governo diretto o indiretto) per le due attività (progettazione e produzione) consente di individuare quattro configurazioni d'impresa, in cui differenti appaiono le fonti del vantaggio competitivo, le logiche di creazione del valore.

L'impresa *fully integrated* è un soggetto che incamera sia le attività di progettazione sia quelle di produzione. Tale configurazione d'impresa 'ricalca' la traccia dell'impresa fordista, in cui entrambe le attività sono appannaggio di un unico soggetto.

La configurazione *fully integrated* si presenta, quindi, come un'impresa che coniuga attività ideativa e realizzativa, che integra e crea interazione tra 'mente' e 'braccio'. La mente analizza i segnali dal mercato, ne interpreta direzione e intensità, li traduce in stimoli di progetto, propone soluzioni, ne valuta la fattibilità tecnica, commerciale, economica; il braccio produce le soluzioni, si adopera per creare le condizioni di replicabilità, di efficienza produttiva, di economie di volumi. L'impresa che progetta e che produce è un soggetto economico che poggia la propria attività su sistemi di competenze e know-how differenti ma complementari: da un lato, le competenze legate alla cultura del progetto; ciò significa capacità di captare e intercettare cambiamenti nei contesti e nei modelli socio-culturali; capacità di interpretazione dei segnali, traduzione di questi in stimoli di progetto; capacità di proposizione, di pre-figurazione

e di visualizzazione; dall'altro, le competenze legate alla cultura della produzione industriale, all'operation management, alla configurazione dei processi produttivi, al dominio di specifiche tecnologie che variano in funzione dei distinti settori di riferimento. Il primo sistema di know-how si presenta fortemente connesso ad attività esplorative -di experimentation - di natura analitica, creativa, orientato a cercare vie e risposte progettuali innovative; in quanto tali, le attività sottese si presentano con caratteristiche di discontinuità, di bassa codificazione. Sono per lo più attività poco ripetitive, prive di procedure e regole scritte. Spesso tali attività aumentano, invece che ridurre, l'entropia informativa, la complessità e la varietà dei dati, perché ne traggono linfa vitale, ricchezza, valore. Di contro, il sistema di know how produttivo è connaturato ad attività di 'sfruttamento' – di exploitation – di natura materiale, organizzativa. I processi una volta progettati, devono funzionare secondo logiche di massimizzazione dell'efficienza, di incremento della produttività, di riduzione dei tempi morti. Le logiche di organizzazione della produzione sono – principalmente nei modelli produttivi a flusso continuo e a lotti – orientate al controllo delle attività e dei risultati derivanti, alla riduzione delle fonti di eterogeneità, alla routinizzazione e codificazione delle regole sottostanti i processi. L'esatto contrario delle logiche che animano l'attività e la cultura del progetto.

3. Attori della produzione e attori del progetto

Una delle criticità di tali configurazioni d'impresa è proprio riferita alla conciliazione di due processi, quello progettuale e quello produttivo, caratterizzati da logiche d'azione contrapposte, confliggenti.

Tushman e O' Reilly sostengono che la soddisfazione di entrambe le logiche d'azione passa attraverso l' "organizzazione ibrida", definita dai due studiosi come "organizzazione ambidestra".

Tale configurazione organizzativa è composta da un complesso di architetture interne sostanzialmente indipendenti. Nello specifico, esistono strutture condotte 'meccanicamente', deputate a raggiungere obiettivi di efficienza ed efficacia nel breve termine; sono quelle strutture in cui si concentrano le funzioni produttive tali da conseguire economie di scala; al contempo, si creano strutture periferiche, spesso separate dal braccio logistico-produttivo, in cui i meccanismi formali di coordinamento vengono soppiantati da condotte comportamentali informali, non codificate, e gli obiettivi di efficienza breve termine vengono sostituiti da obiettivi di innovazione di più lungo termine. E' ciò che accade soprattutto nelle grandi imprese, in cui le strutture di Ricerca & Sviluppo, spesso, vengono separate dalle attività produttive (sia sotto il profilo strutturale che quello geografico); il principio che guida tale separazione è la creazione in tali unità periferiche di uno spirito di neo-imprenditorialità, di un'atmosfera densa di scambi informativi e apertura a verso (filtrata) verso stimoli, novità, tendenze, modelli socio-culturali più o meno dominanti .

La storia di Apple è particolarmente legata a tali forme di scomposizione e ricomposizione delle unità aziendali. Il progetto fortemente voluto da Steve Job, di creare un modello di differente interazione tra utilizzatore e pc rispetto a quello prevalente negli anni 80, venne sviluppato in un'unità differente dalla sede Apple, in cui si stabilirono un'atmosfera liberale e imprenditoriale, talvolta trasgressiva, ma anche protetta dalle interferenze e dalle distrazioni che potevano derivare dalla crescita sostenuta della sede centrale. Il gruppo Macintosh, dal nome del programma d'innovazione, era caratterizzato da uno stile 'alternativo', in alcuni casi irriverente, da un forte e sentito senso della sfida.

Si parla in questi casi anche di strutture quasi-formali ,

ovvero sistemi di relazioni assenti nell'organigramma ufficiale e non coinvolti nei circuiti ufficiali di potere/responsabilità, ma focalizzati su problemi specifici, delle vere e proprie task-force aperte al confronto continuo, allo scambio di idee, all'accoglimento flessibile di istanze e stimoli emergenti.

Come si può notare la grande impresa moderna, in cui convivono le attività di progettazione e produzione, nell'intento di coniugare istanze e forze di efficacia con quelle dell'innovazione, di conciliare ordine e caos, si destruttura, si scompone, si frammenta prima e si ricompone successivamente attraverso la formazione di 'ponti', di meccanismi integrativi capaci di tradurre gli oggetti progettati in artefatti producibili.

La grande impresa, attraverso tali meccanismi, cerca di miniaturizzare le sue dimensioni, scimmiotta la piccola impresa soprattutto quando deve garantire flessibilità, apertura, rottura dei meccanismi e delle procedure di coordinamento ai processi di ricerca, progettazione e sviluppo.

Sin qui l'oggetto della trattazione è stata la grande impresa, analizzata soprattutto con riferimenti di letteratura di matrice americana.

In realtà la configurazione fully integrated non si presenta solo nelle grandi organizzazioni. Esistono miriadi di piccole e medie imprese, senza esclusioni di settore, che presidiano sia attività di progettazione che attività di produzione.

Mentre però le organizzazioni di dimensioni rilevanti devono sposare i criteri di efficienza con quelli dell'innovatività in regimi spesso di abbondanza o addirittura di sovrabbondanza di risorse (capitale umano, conoscenze, relazioni, tempo, finanziarie, ecc...) le piccole realtà scontano una criticità differente: coniugare l'innovazione ai principi di produttività ed efficienza in un regime di sostanziale scarsità di risorse. Non è una novità pensare alle organizzazioni di dimensioni ridotte come sistemi in cui le persone spesso si trovano a svolgere diverse mansioni anche tra loro contrastanti, in cui la densità e la concentrazione di attività negli intervalli di tempo si presentano sempre particolarmente accentuate, in cui la valorizzazione di un'attività o di una risorsa comporta il sacrificio di altre attività e/o risorse. Non è

3. Attori della produzione e attori del progetto

raro che l'imprenditore, spesso all'interno di tali contesti, si occupi di funzioni di sviluppo del business, controlli la qualità dei processi e dei prodotti, presidi talune attività di sviluppo di nuovi prodotti.

Quali sono allora le possibili vie, all'interno di tali contesti, per bilanciare la gestione dell'ordinario con la prefigurazione dei sentieri di sviluppo dell'impresa?

Alcuni autori, analizzando le potenzialità e le dinamiche innovative di realtà dimensionalmente limitate, vedono nelle routine, nella gestione dell'ordinario, nella implementazione delle attività caratteristiche le vie per innovare. In altri termini, l' "impresa geneticamente innovativa", secondo gli autori, è un'organizzazione protesa a pensare facendo, a progettare mentre produce, a riflettere mentre gestisce. In tal senso la semplice dinamica interattiva che si instaura con i clienti e con i fornitori per lo scambio continuo di prodotti e prestazioni, non va letta secondo una mera ottica di transazione materiale, commerciale; la transazione in quanto scambio, trasferisce informazioni, conoscenze, fiducia; se si stabilizza diventa relazione, luogo socio-economico in cui si dischiudono opportunità per pensare nuovi prodotti, si condividono idee sulla diffusione di nuove tendenze, si intercettano nuove traiettorie di cambiamento, si co-progettano percorsi di sviluppo comune. La piccola impresa, se geneticamente innovativa, pensa lo straordinario nell'ordinario, riflette sul cambiamento mentre consolida il suo percorso.

Se le grandi organizzazioni tendono a 'decomporsi', per liberare risorse e moltiplicare opportunità, la piccola e media impresa tende a 'concentrare', a mettere in parallelo gestione e progettazione, produzione e attività ideativa.

Se si qui sono state poste in luce le criticità delle configurazioni fully integrated appare opportuno evidenziarne i vantaggi. In particolare, tali configurazioni, presidiando direttamente produzione e progettazione, presentano i seguenti punti di forza:

- la non dipendenza da soggetti esterni; ciò significa gestire tempi, standard di qualità, modalità di integrazione tra progetto e produzione secondo un modello comportamentale che non risente di interferenze esterne;

- una cultura aziendale fondata sul 'doppio binario', in cui la progettazione attinge e crea stimoli per la produzione e viceversa, in cui l'innovazione dei prodotti alimenta quella dei processi e lo sviluppo di questi ultimi stimola l'innovazione dei primi;
- la riduzione dei tempi di sviluppo dei prodotti e del time to market, in cui in parallelo e con meccanismi ricorsivi ed iterativi, progettazione e produzione interagiscono comprimendo i tempi di verifica della fattibilità tecnica, di produzione dei prototipi, di attrezzaggio degli impianti, ecc...

La configurazione d'impresa pure producer governa direttamente solo l'attività di produzione. In altri termini la creazione del valore è incentrata esclusivamente su attività di trasformazione e produzione industriale. L'impresa di "produzione pura" appare come un 'braccio' produttivo che dipende, in termini di progettualità, da altre entità esterne con cui collabora. Essa produce e realizza ciò che viene ideato, progettato, spesso anche ingegnerizzato da altre organizzazioni. Se da un lato tali affermazioni tendono a comprimere la capacità di autodeterminazione competitiva di tali configurazioni, appare comunque necessario, per tali organizzazioni, essere dotate di una qualche forma d' 'intelligenza', seppur focalizzata sugli ambiti produttivi, che si presenta come una forma di ricettività, come una vera e propria "capacità di assorbimento". L'impresa pure producer è un'impresa dipendente dal progetto e dalla rete di attori che il progettano lo attivano, lo ideano, lo definiscono, lo sviluppano, lo rendono esecutivo. Tale visione però può risultare forviante se non vengono considerati due aspetti rilevanti:

- il raggio di ampiezza che il pure producer presidia nella produzione del prodotto;
- i vantaggi competitivi su cui il pure producer fa leva nei processi produttivi che presidia.

Relativamente al primo punto, il pure producer può essere un produttore e fornitore di una parte esigua del prodotto globale, ad esempio può occupare solo la fase di produzione di un singolo componente o il trattamento di un materiale (si pensi alle imprese

3. Attori della produzione e attori del progetto

che producono solo gli interni degli autoveicoli) oppure può porsi come coordinatore di tutto il sistema produttivo, di tutti gli attori che formano la supply chain di un prodotto, fornendo una soluzione integrata, 'a pacchetto'. Nel primo caso, il fornitore industriale si presenta come uno specialista, un'impresa fortemente focalizzata sulla produzione di componentistica; nel secondo caso, l'impresa assume le sembianze di un produttore-coordinatore che, accanto a competenze specialistiche maturate nella produzione di una o più parti di un prodotto, integra capacità di coordinamento di una rete di produttori guidate dai principi dell'operation management.

I vantaggi competitivi dei pure producer possono essere molteplici, fortemente influenzati anche dalla struttura e dalle dinamiche settoriali.

In particolare, la recente letteratura tende a distinguere le diverse "dimensioni competitive delle operations" :

- l'economicità, ossia la produzione a costi contenuti; solitamente la capacità di spuntare costi di produzione contenuti si sposa al conseguimento di economie di scala associati ad alti volumi produttivi;
- la qualità e l'affidabilità dei prodotti, intese come la capacità dell'impresa di ridurre la difettosità e le imperfezioni dei prodotti; solitamente il conseguimento di una politica zero defects è associato all'efficacia del controllo qualità o all'implementazione di programmi di Total Quality Management;
- la velocità, intesa come capacità di comprimere l'intervallo temporale sia per l'introduzione del prodotto sul mercato finale sia per riapprovvigionare i distributori; tale dimensione è solitamente incentrata su una catena logistica e di magazzino efficiente ed efficace;
- l'adattabilità alla variabilità della domanda, intesa come capacità di fronteggiare le variazioni dei volumi produttivi, sia in aumento sia in riduzione, in funzione delle oscillazioni della domanda; a tale dimensione spesso si associano meccanismi di feedback informativi che, in modo continuativo, aggiornano i dati sulle vendite;
- la flessibilità di cambiamento, intesa come capacità

di aggiornare e modificare il prodotto o anche di ampliare le linee esistenti; tale dimensione è spesso associata alla versatilità degli impianti e al loro potenziale di riconversione;

- il supporto e la collaborazione tecnica, intesi come capacità di apportare valore alla progettazione del prodotto; tale dimensione, interpretabile come un servizio aggiuntivo alle mere fasi di produzione e trasformazione industriale, è strettamente dipendente dalla qualità e dalla numerosità delle competenze presenti in organico.

La logica di suddividere tali dimensioni competitive consiste nel porre in luce la contrapposizione e la manifesta contraddittorietà esistente tra i diversi orientamenti produttivi. Spesso un'azienda pure producer si trova di fronte un trade-off, un gioco a risposte escludenti, in cui la scelta di un'opzione comporta l'abbandono di alternative concorrenti.

Riprendendo Chase et alii : "poniamo che un'azienda voglia focalizzarsi sulla celerità delle consegne: certo non potrà essere molto flessibile in termini di ampiezza di gamma di offerta. Del pari una strategia orientata alla riduzione dei costi non potrà essere compatibile con la rapidità di consegna, né con la flessibilità di offerta. Anche l'incremento della qualità può essere considerato un trade off rispetto alla riduzione dei costi".

Il rischio connesso all'inseguimento di diverse dimensioni competitive consiste nella defocalizzazione, presentandosi come un produttore di cui non sono note le specificità, i fattori caratterizzanti, i profili comportamentali.

La disamina sui differenti modelli competitivi diffusi nell'ambito dell'operation management richiama anche un'altra riflessione: la capacità del pure producer di influenzare ed incidere in modo significativo sugli orientamenti strategici degli altri attori (aziende di progetto, produttori di altre componenti,...) con cui interagisce per la costruzione del valore all'utente finale.

Un produttore di automobili, ad esempio, che privilegia nel suo orientamento strategico la variabile tempo, comprimendo al massimo al massimo i tempi di

3. Attori della produzione e attori del progetto

consegna, non potrà affidarsi a fornitori di pneumatici che non rispettino il timing interno del flusso di montaggio.

I ritardi, così come la mancata affidabilità, la difettosità, l'incapacità di incrementare in tempi ristretti i volumi producibili dei fornitori possono compromettere seriamente la credibilità del posizionamento strategico che l'azienda detentrica delle relazioni con il mercato ha creato e consolidato.

In tali termini la gestione delle operations, da fatto prevalentemente operativo, legato ai principi di produzione e riproducibilità dei beni, può assumere una rilevanza strategica se presenta delle cesure e degli sfasamenti con la formula imprenditoriale.

Infine, le criticità di un pure producer, fino a quando dipenderà da soggetti terzi per la progettazione dei sistemi d'offerta, sono legate:

- ad un ridotto valore aggiunto; nelle attuali economie, difatti, la maggior parte del valore aggiunto dei prodotti e dei servizi si concentra a monte e a valle delle filiere di trasformazione, rispettivamente negli stadi di progettazione, gli attori a cui è demandato il compito di ideare, innovare concepire nuove soluzioni d'offerta, e di distribuzione, gli attori a cui è demandato il compito di mantenere e gestire le relazioni con l'utente (e a tutto ciò che questo comporta in termini di reperimento delle informazioni, conoscenza del mercato, persuasione e influenza esercitate sui processi di acquisto);
- alla possibilità di divenire in tempi brevi una commodity; soprattutto quando si instaurano meccanismi competitivi fondati sulla leva prezzo, le produzioni divengono delle commodity, scatenando meccanismi di domanda simili alle aste, in cui l'indifferenziazione delle offerte induce meccanismi di acquisto tesi al ribasso, in cui la variabile-guida è data dal rapporto volumi-prezzi;
- alla facilità di sostituzione; quanto più i sistemi produttivi si standardizzano, appiattendosi su parametri qualitativi simili di diversa natura (tempi, affidabilità, puntualità, flessibilità, ecc...) i produttori divengono facilmente sostituibili perdendo ogni possibilità di fidelizzare e 'bloccare' la relazione con le imprese clienti.

La terza configurazione d'impresa, chiarificatrice di un governo indiretto sia delle attività di progetto quanto delle attività produttive, è rappresentata dagli editor. Gli editor sono attori che non detengono risorse, know-how, infrastrutture necessarie per svolgere attività di progettazione e di produzione. Qual è il ruolo di tali attori nelle costellazioni d'impresa? Che valore apportano? Con quali competenze? Come si giustifica il loro ruolo, anche da un punto di vista economico, all'interno di un processo di progettazione e produzione di un nuovo prodotto?

Gli editor sono imprese virtuali, a volte costituiti anche da singole persone fisiche, che solitamente non hanno conoscenze specialistiche, non possiedono particolari risorse né di natura finanziaria né di natura tangibile. Gli editor, di contro, detengono una delle principali forme di ricchezza nell'economia contemporanea: il capitale relazionale .

Nell'economia dell'interconnessione, della non autosufficienza dei produttori, delle forme di organizzazione reticolari ciò che assume un valore rilevante è la capacità di aggregare, animare, connettere diversi attori attorno ad un'idea imprenditoriale, al lancio di un nuovo prodotto, alla diffusione di uno standard tecnologico. L'editor può avere distinti ruoli all'interno di un processo di sviluppo di una nuova soluzione d'offerta (figura 2). In particolare:

- può catalizzare la rete; in diversi casi, le idee su nuove formule imprenditoriali già esistono, ma non sono state approfondite e realizzate per mancanza di risorse, tempi, disponibilità di attori; l'editor è colui che circuita l'idea all'interno di una rete di attori (finanziatori, imprese, produttori, imprenditori, ecc...) potenzialmente interessati allo sviluppo di nuove soluzioni d'offerta;
- può connettere gli attori e 'congelare' la rete; in tali casi l'editor agisce come colui che mette insieme gli attori, organizza la rete e affida ad essa la missione, gli obiettivi di massima, i principi di orientamento evidenziando le fonti di vantaggio ed i contributi richiesti (in termini economici, organizzativi, di competenze,...) ad ogni attore;

3. Attori della produzione e attori del progetto

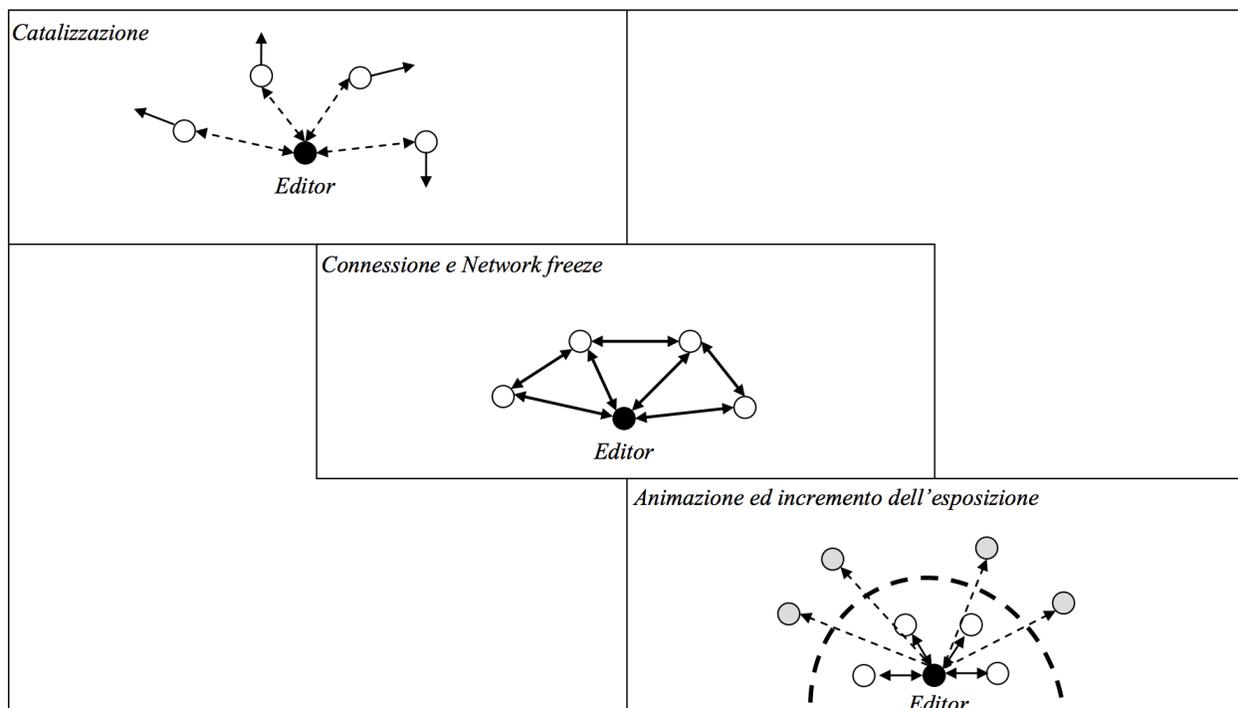


Figura 3 – Attività svolte dall'editor in diverse fasi di sviluppo di un'idea/prodotto

- può animare l'attività di sviluppo dell'idea aumentando l'esposizione mediatica; in tale attività l'editor gestisce il processo di creazione del consenso attorno all'idea intercettando l'attenzione dei media, dei sistemi fieristici, degli opinion maker settoriali, degli organi di informazioni specialistici .

La chiave interpretativa per comprendere pienamente la portata del ruolo dell'editor è quella dell'accesso, per dirla alla Rifkin .

In tale prospettiva l'editor offre accesso a diversi attori ad un'idea embrionale, ad una nuova tecnologia, ad una formula imprenditoriale in via di sviluppo; offre accesso reciproco agli attori del network, mettendoli 'a sistema'; offre accesso al network deputato allo sviluppo di un'idea o di una formula imprenditoriale al sistema degli attori 'di flusso' o 'di supporto'.

Essere un fornitore d'accesso significa, da un lato, detenere un portafoglio-relazioni ampio e variegato – in modo da aumentare le potenzialità di matching tra progetti e attori con questi coerenti – dall'altro, tali relazioni devono essere caratterizzate da stabilità, da

un legame fiduciario reciproco, da una base valoriale comune.

La stabilità, il legame fiduciario e la base valoriale comune spesso deriva da un vincolo di prossimità territoriale che funge da sostrato naturale all'attivazione, alla stabilizzazione e al consolidamento delle relazioni. La prossimità territoriale agisce come un magnete, nel senso che con minor o maggior intensità attira gli attori socio-produttivi verso modelli di sviluppo condivisi, scenari comuni relativi all'impiego di risorse, all'adozione di nuove tecnologie, all'investimento su determinate traiettorie progettuali.

L'editor è un attore 'ancorato' al territorio e fa di tale ancoraggio e della prossimità socio-culturale con la comunità produttiva su cui insiste, la propria leva competitiva, il proprio capitale intangibile.

Oltretutto, seppur espressione di localismi produttivi, gli editor spesso connettono economie locali con forze, imprese e tendenze globali; si fanno traduttori di spinte transnazionali sui contesti locali; contestualizzano una serie di linguaggi di prodotti, tecnologie, formule contaminandole con pratiche,

3. Attori della produzione e attori del progetto

culture e costumi produttivi locali. L'editor si muove, quindi, sempre più spesso 'a cavallo' di reti, fungendo spesso da intermediario intelligente tra reti lunghe, globali, e reti corte, locali.

Oltre a connettere, mettere insieme, fornire accesso, l'editor può o meno assumere ruoli di project management. Tale opzione è dipendente da due fattori: le risorse e le capacità di cui l'editor dispone, la conformazione della rete di attori. Relativamente a quest'ultima variabile, appare evidente che la presenza nella rete di attori che già detengono, per capacità o opportunità, ruoli di gestori del progetto preclude o indebolisce la possibilità di delegare all'editor la gestione delle attività di progetto. Il ruolo di project management può essere condotto in una forma leggera, quasi vuota, in cui i compiti principali consistono nel connettere e coordinare gli attori della rete, nel fissare le tappe del progetto, nell'individuare i risultati attesi e il quadro d'insieme dell'intervento; oppure in una forma pesante, piena, in cui il gestore del progetto 'entra' anche apportando strumenti metodologici, 'pacchetti di conoscenza', studi e ricerche effettuate, analisi di tendenze oppure creando le condizioni per lo scambio e la fluidificazione delle conoscenze attraverso la creazione di veri e propri "ambienti attivati", orientando gli esiti e gli sviluppi progettuali.

Concludendo l'esame degli editor, va evidenziato come il contributo di tali attori non essendo connotato da competenze specialistiche o da un risultato tangibile passi in taluni casi in secondo piano; appare come una sorta di 'regia occulta' di cui durante lo sviluppo delle diverse fasi progettuali se ne perdono le tracce iniziali, gli stimoli di partenza. Ciò comporta anche una difficile valutazione del loro contributo in termini economici che si spesso si traduce in una fee forfetaria legata agli esiti commerciali dei progetti.

L'ultima configurazione di attività derivata dalla matrice è quella del design development, in cui l'attore governa le attività di progetto ma non 'mette in produzione' gli esiti progettuali.

Il design developer può essere definita in diversi modi in funzione dei filtri interpretativi utilizzabili.

È un'impresa di servizi, in particolare servizi professionali, se si guarda all'intangibilità del processo produttivo, alla natura dei risultati a cui perviene e alla tipologia di clienti

che serve; è un'impresa ad "elevato contenuto di conoscenza", una vera e propria learning organization, se si assume la prospettiva d'osservazione del ciclo di trasformazione degli input (conoscenza) in output (nuova conoscenza); è un'attività imprenditiva sostanzialmente fondata sull'intuito personale, in cui tale valenza, oltre a connotarsi come attitudine e capacità professionale di un designer nello sviluppo di una soluzione di progetto, negli ultimi tempi, assume un valore di comunicazione, di branding, in cui il nome del designer fa da co-brand insieme alla marca di prodotto.

Relativamente alla prospettiva dell'impresa di servizi, i servizi di design possono essere inquadrati all'interno della categoria dei professional service, categoria che in cui vengono inclusi dalla letteratura tutti quei servizi che ammettono un numero di clienti estremamente limitato nell'unità di tempo erogati da un'unità produttiva, in cui rientrano, ad esempio, la consulenza di direzione, le società di engineering, i servizi di corporate banking.

Tali tipologie di servizi assumono il focus del servizio sulle persone; sono caratterizzati da un elevato tempo di contatto tra cliente e impresa di servizio; ammettono un'elevata personalizzazione del servizio ed un'ampia discrezionalità del 'personale di erogazione'.

Tali caratteristiche ben descrivono l'attività di servizio svolta da un designer o da uno studio di progettazione. Difatti, contrariamente alle altre categorie di servizi, in cui il focus del servizio può risiedere nelle attrezzature o su altri elementi tangibili (come l'ambiente di erogazione del servizio o sul 'prodotto servito' come il caso di un ristorante), i servizi di design sono fortemente dipendenti dal personale che li eroga. Questo, come si accennava in precedenza, non solo perché si presentano come servizi la cui qualità ed i cui esiti finali dipendono fortemente dalle capacità e dalle conoscenze professionali dell'erogatore; i servizi di design sono focalizzati sulle persone in quanto la cultura e l'attività del progetto spesso sono connaturate e dipendenti dall'espressività, dalla sensibilità, dalla personalità progettuale e dalla 'cifra stilistica' di cui l'autore si fa portatore.

Il tempo di contatto, è quello dello sviluppo di tutte

3. Attori della produzione e attori del progetto

le attività del progetto: dal brief di progetto, al problem setting, alla condivisione delle direttrici progettuali, all'analisi meta-progettuale, fino alla definizione dei concept e allo sviluppo di questi. L'impresa cliente, in tale avvicendamento di attività, può scegliere un atteggiamento di 'delega in bianco' ponendo attenzione esclusivamente alla fase di restituzione e valutazione dei risultati finali; oppure può assumere un atteggiamento teso ad un costante monitoraggio dell'evoluzione e delle tappe intermedie espresse dall'attività di progetto. Solitamente, in tale seconda ipotesi, i tempi di sviluppo tendono a dilatarsi anche in funzione dell'intensità d'interferenza del cliente nel corso delle attività progettuali.

Anche nei servizi di design, il grado di personalizzazione del servizio si presenta elevato. L'impresa cliente nello stabilire i vincoli, le opportunità da intercettare, le condizioni materiali di sviluppo del progetto, le aree su cui focalizzare maggiormente l'attenzione, nonché nel determinare le priorità su cui investire tempo ed energia e nei modi attraverso cui interpreta delle tendenze in atto chiede una risposta customizzata, che si adatti pienamente a tali specifiche. La possibilità di personalizzazione del servizio, tuttavia, va equilibrata con la discrezionalità del progettista. Spesso, infatti, seppur definiti all'interno di un brief estremamente articolato e sviluppato in dettaglio, i vincoli posti all'azione progettuale possono solo ridurre i gradi di libertà e di manovra, ma non possono annullare la discrezionalità del progettista. A volte, l'equilibrio delicato tra personalizzazione del servizio – intesa come adesione a delle customer specifics dichiarate – e discrezionalità nell'erogazione del servizio si instaura già nelle prime fasi di sviluppo del brief di progetto, in cui il designer può integrare, apportare modifiche, proporre delle controdeduzioni, dei cambi di rotta, dei modi innovativi di guardare e analizzare dei fenomeni esterni. Il 'patto' tra impresa cliente e design developer, in tali casi, si instaura sin dalle prime battute, quelle di definizione delle direzioni meta-progettuali; in tale ambito personalizzazione e discrezionalità non appaiono come due modalità di operare contrapposte ma, piuttosto, due forze che interagendo dialetticamente definiscono nel corso dello svolgimento del progetto equilibri dinamici. La descrizione delle principali connotazioni del design

developer come impresa di servizi, ha in parte anticipato alcuni tratti caratteristici del suo 'processo produttivo', richiamando la prospettiva d'analisi dell'impresa di design come impresa ad alto contenuto di conoscenza. In particolare, la conoscenza all'interno di tali configurazioni d'impresa è presente in diverse forme e tali forme cognitive, tali pacchetti di conoscenza, assumono una differente conformazione nei diversi stadi dello sviluppo del progetto.

Nello specifico:

- è conoscenza l'insieme di input di uno specifico progetto forniti dal cliente; in tale ambito si fanno 'ricadere' tutti quelle conoscenze preliminari che vengono trasferite dall'impresa cliente all'avvio del progetto; tali conoscenze possono avere una diversa natura, codificata o non codificata, e possono riguardare distinti ambiti (concorrenza, processi produttivi, rapporti sul mercato servito, stato dell'arte delle tecnologie disponibili, ecc...);
- è conoscenza l'insieme di input di uno specifico progetto 'catturati' dal design developer; a tale ambito si riconducono quelle conoscenze che vengono ricercate, organizzate e approfondite dal design developer; tali conoscenze solitamente si presentano in una forma maggiormente codificata (anche perché sono deputate a ricostruire in modo chiaro il 'quadro' di condizioni al contorno del progetto) e solitamente tendono ad allargare, approfondire, evidenziare la traiettoria evolutiva di ambiti considerati solo marginalmente dagli input forniti dal cliente;
- è conoscenza l'insieme di regole, principi, metodi di combinazione degli input precedenti; in tale ambito si riconoscono quelle abilità e quelle meta competenze di ponderare, incrociare i dati e tradurli in una serie di direttrici e scenari-guida del progetto; tali conoscenze presentano solitamente una natura mista: sono poco codificate i metodi di combinazione e traduzione dei dati in nuove forme di conoscenza; sono, di contro, maggiormente codificati ed intelligibili, le conoscenze tradotte in moodboard, tavole di scenario, matrici di analisi SWOT, ecc...;

3. Attori della produzione e attori del progetto

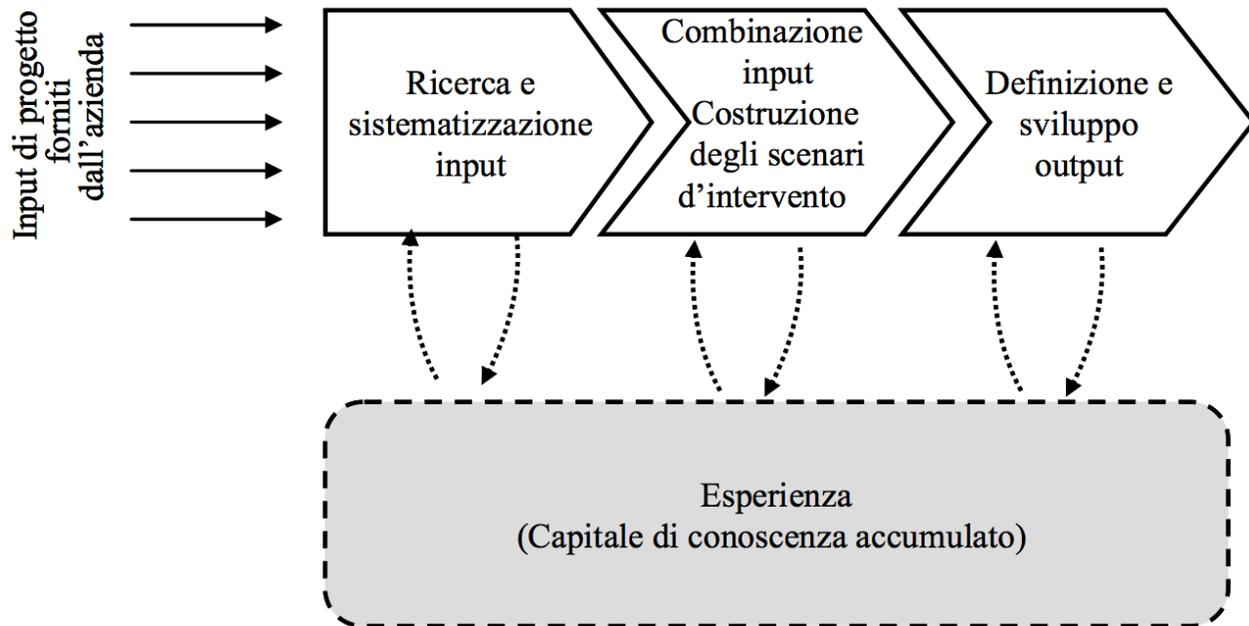


Figura 4 – Processo di trasformazione della conoscenza nei design developer

- è conoscenza l'insieme di output rilasciato all'impresa cliente; in tale ambito si enucleano tutti quei 'pacchetti di conoscenza' che rappresentano la soluzione complessiva al problema progettuale posto; tali conoscenze possono presentarsi in una forma 'congeleta' (stock di conoscenza), come tavole di concept, tavole di ingegnerizzazione di prodotti, prototipi, modelli, oppure in una forma 'fluida' (flussi di conoscenza) erogati attraverso percorsi di formazione e di learning on the job, resident engineering, assistenza allo sviluppo esecutivo dei concept di prodotto.

Tale sequel di forme di conoscenza prende avvio e si produce con l'attivazione di un nuovo progetto. In realtà il presente ciclo, che può agevolmente riprendere le forme dei cicli produttivi industriali input- riconversione e trasformazione – output, non include quel capitale di conoscenza, spesso invisibile, non codificato, ancorato alle pratiche e alle persone, dato dall'esperienza professionale accumulata nel tempo.

L'esperienza nelle learning organization significa

sedimentazione di conoscenza nonché possibilità di attingere all'occorrenza da un bagaglio fatto sia di strumenti metodologici sia di conoscenze specialistiche (relative per esempio all'utilizzo di un materiale o ad una particolare tecnologia). L'esperienza, sotto forma di conoscenza metodologica e specialistica, agevola la fase di interpretazione degli input forniti dalla committenza, minimizzando i tempi di assorbimento, connettendo gli input forniti ad serie di stimoli e sollecitazioni che provengono dal contesto competitivo e dal mercato; supporta la fase di ricerca di nuovi input, minimizzando i tempi di sistematizzazione, creando le prime connessioni, attingendo direttamente dalle fonti 'giuste'; facilita la fase di combinazione degli input e traduzione di questi in direttrici di progetto, fornendo 'regole' tacite sulle modalità di incrociare e selezionare le informazioni rilevanti nonché dei format di traduzione di questi in visualizzazioni di scenario, di direttrici e traiettorie su cui lavorare; orienta ed 'organizza' lo sviluppo degli output, fornendo degli schemi impliciti e degli stimoli per la concettualizzazione delle possibili soluzioni.

3. Attori della produzione e attori del progetto

L'esperienza alimenta la formazione di nuova conoscenza e viceversa ne trae linfa; è al tempo stesso, ancoraggio al passato, utilità presente, proiezione futura; in tal senso essa diviene 'cultura d'impresa' se pervade le pratiche, i 'modi di vedere', l'orientamento di fondo che guida progetti dissimili, una vera e propria impronta. L'utilizzo della matrice interpretativa delle diverse configurazioni d'impresa consente di allargare ed arricchire l'esame e l'analisi delle attuali dinamiche di progetto 'facendo giustizia' della molteplicità e dell'eterogeneità dei casi in cui queste si manifestano. Il progetto, il più delle volte, non è calato all'interno di un unico contesto organizzativo, trovando in questo il suo luogo elettivo di svolgimento, sviluppo, finalizzazione. Il "contesto del progetto" si trova spesso frammentato tra una pluralità di attori ed è proprio l'interazione all'interno di una comunità di attori che forgia e struttura il contesto di riferimento dello svolgimento progettuale. Non basta, quindi, identificare un 'luogo' elettivo, che fa da substrato sociale, economico e culturale alla dinamica progettuale; il contesto si forma nel gioco interattivo instaurato dagli attori, è un territorio in continuo mutamento, in cui attori della produzione e attori del progetto contribuiscono con il loro interagire a mutarne i confini, la morfologia, le relazioni interne. Il contesto diviene luogo interattivo, area immateriale, costruita dalle dinamiche relazionali

di scambio della conoscenza tra gli attori. Il progetto avviene e si alimenta nelle relazioni, negli interstizi, nelle interazioni continue.

Se fino a poco tempo l'analisi delle dinamiche di progetto potevano essere condotte all'interno di una relazione diadica impresa-designer, in cui la prima apportava il contributo produttivo e il secondo il contributo ideativo-progettuale, oggi, tale esame va arricchito della varietà degli attori che vi partecipano, dei loro diversi contributi apportati nelle diverse fasi di sviluppo, delle dinamiche relazionali che instaurano e della conformazione dei network che ne derivano. Se il progetto diventa l'esito di un processo partecipativo, cambiano le lenti prismatiche attraverso cui osservarlo, interpretarlo, descriverlo. Come si vedrà in seguito, le chiavi di lettura dei network e della creazione di senso all'interno e all'esterno di una rete diverranno i filtri privilegiati attraverso cui comprendere pienamente le valenze e la fenomenologia del design negli attuali assetti produttivi.



sezione quattro

*Dalla gestione del
progetto alla gestione
progettante*

Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

Come è stato ampiamente analizzato in precedenza le dinamiche progettuali non sono più appannaggio di attori unici che conducono le attività di un progetto dalla ricerca pre-progettuale fino allo sviluppo esecutivo di un prodotto o di un punto vendita. Il più delle volte il progetto vive e si manifesta nelle interazioni, nelle relazioni di scambio, negli interstizi tra imprese.

Ma secondo quali meccanismi e principi, le imprese, gestiscono progetti, partecipando in modo interattivo a reti di progetto, portano avanti i propri disegni strategici e continuano a gestire le proprie attività correnti, le proprie operations?

Sembra che, secondo il quesito posto, l'impresa debba camminare su tre piedi: quello della gestione del (o dei) progetto; quello della strategia; quello della gestione operativa e corrente.

In realtà tale suddivisione di ambiti, ha avuto luogo anche nella letteratura specialistica facendo emergere ed evolvere, spesso in modo indipendente ed autonomo, branche disciplinari monotematiche che hanno avuto come oggetto:

- la formazione e la formulazione della strategia aziendale, disciplina che si occupa di analizzare e descrivere le logiche ed i processi attraverso cui le imprese attivano, programmano e controllano gli indirizzi strategici aziendali;
- il project management, disciplina in cui si fissano i principi e le regole di progetti di cambiamento della 'vita aziendale'; tale ambito disciplinare ha vissuto un forte impulso nel corso degli anni novanta grazie alle teorie e ai paradigmi diffusi dai principi del Total Quality Management (TQM) di matrice nipponica;
- la gestione delle operations, disciplina diretta a definire le logiche ed i principi che regolano l'organizzazione delle attività produttive correnti della catena del valore aziendale.

La tripartizione disciplinare, in realtà, ha rappresentato fedelmente ciò che per anni è stato il comportamento organizzativo delle imprese manifatturiere, principalmente quelle denominate in precedenza come fully integrated, imprese che mantengono in house la funzione produttiva e quella di progettazione. In tale configurazione, difatti, si verificava una sorta di 'coabitazione forzata', in cui vigevano meccanismi di separazione e conduzione autonoma di attività caratterizzate da principi e ambiti d'intervento differenti, in taluni casi, contrastanti.

La strategia, si proponeva di tracciare la traiettoria evolutiva dell'impresa, partendo dall'analisi delle forze ambientali e competitive, dalla ricognizione del potenziale competitivo degli asset aziendali, definiva una posizione dell'impresa sui mercati che si traduceva in una combinazione prodotto-mercato. La strategia, il più delle volte, soprattutto nelle grandi imprese, veniva 'congelata' all'interno di un piano (il piano strategico) in cui sono codificati e resi espliciti:

- le condizioni di contesto (basic assumptions), intese come una rappresentazione o un modello della realtà, in cui si combinano e si intersecano, con diversa direzione e intensità, forze e spinte macro e micro ambientali;
- il pool di risorse su cui fare leva, concepito come bagaglio di mezzi e condizioni interne da cui partire per tracciare traiettorie di mantenimento o di crescita;
- il set di obiettivi da raggiungere, intesi come risultati attesi di diversa natura (quota di mercato, volumi di vendita, redditività e remunerazione della proprietà, controllo dei costi, soddisfazione e fidelizzazione della domanda, penetrazione di nuovi segmenti di consumo; ecc....) che sono alla base della direzione strategica;

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

- i vantaggi competitivi perseguiti, intesi come plus, differenziali che connotano l'immagine e l'offerta aziendale;
- le combinazioni prodotto-mercato, intese come posizioni che l'impresa adotta nelle diverse arene competitive presidiate.

Il processo di formazione e formulazione della strategia assumeva i caratteri della straordinarietà, nel senso che non si poneva come "appuntamento" fisso, programmato, scadenziato. Oltretutto spesso era caratterizzato da una logica "incrementale", in cui, alla luce dei cambiamenti di direzione e intensità delle forze macro e microambientali, si apportavano modifiche in aumento o in diminuzione degli obiettivi programmati. L'attività pianificatoria, inoltre, coinvolgeva solitamente gli organi di direzione (top management), e se esistente, veniva supportata – principalmente nelle attività di analisi e previsione (le cosiddette attività di forecasting e le analisi rischio-rilevanza dei fattori ambientali), da uffici di pianificazione strategica.

Le caratteristiche ed i principi che governano le azioni di project management risultano alquanto differenti da quelle che connotano la definizione della strategia.

In particolare, se la strategia si propone di garantire la continuità (la sopravvivenza d'impresa) all'organismo aziendale in una dimensione temporale indefinita, in quanto caratterizza l'intera vita aziendale, il Project Management ha una "temporalità definita" e "limitata" e si propone come un'attività di discontinuità rispetto al naturale corso del 'cammino aziendale'. Il project management, inoltre, insiste su un ambito d'intervento a raggio più limitato (lo sviluppo di un nuovo prodotto, di un nuovo sistema logistico, di una nuova rete distributiva) rispetto al disegno strategico. La "gestione del progetto", inoltre, sinteticamente connotata per le sue caratteristiche di unicità - si presenta in modo sempre diverso pur ammettendo delle invarianti di processo – di diretta finalizzazione – è sempre orientata al raggiungimento di obiettivi esplicitati e chiari – e di innovatività – è sempre diretta ad introdurre elementi di novità più o meno radicali nei processi o nei prodotti – servizi d'interfaccia con il mercato – si presenta come una gestione nella gestione, da cui trarre input, ma da

cui distinguersi, separarsi per mantenere inalterati le proprie caratteristiche costitutive.

Un'altra caratteristica connotante è la marcata multidisciplinarietà che caratterizza le attività di governo e sviluppo del progetto che varia in funzione dell'ampiezza della natura del commitment. Il presidio e la combinazione di diverse competenze per l'ottenimento di un risultato, ovviamente, presuppongono modalità di sviluppo del progetto "in gruppo".

La gestione delle operations, infine, si presenta come quell'ambito aziendale in cui si stabiliscono i principi e le regole di funzionamento delle attività correnti, di routine. In tale ambito, si fa riferimento a quelle attività di coordinamento dei cicli di "trasformazione" che vanno dalla gestione degli approvvigionamenti di parti e/o prodotti finiti, fino alla collocazione dei prodotti nei canali di vendita. Gli obiettivi perseguiti dall'operation management sono relativi all'ottenimento di efficacia ed efficienza dei processi. Ciò significa mettere a punto procedure e attività di coordinamento della "macchina produttiva" che assicurino continuità, stabilità e certezze (di tempi, di qualità, di costi). Le funzioni della catena del valore coinvolte in tale processo sono quella produttiva, quella logistica, quella degli approvvigionamenti, del controllo qualità.

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

	Strategia	Project Management	Gestione delle Operations
Raggio d'intervento	Esteso all'azienda nel suo complesso	Limitato all'oggetto del progetto	Funzionale
Macro obiettivi	Sopravvivenza Continuità Sviluppo	Innovazione	Efficienza Efficacia
Logiche e principi caratterizzanti	Temporalità indefinita Defocalizzazione Straordinarietà	Unicità Straordinarietà Temporalità definita e limitata Focalizzazione Innovatività Multidisciplinarietà	Continuità Certezza Stabilità
Organi coinvolti dell'organizzazione	Top management Pianificazione Strategica	Team interfunzionali	Responsabili e addetti funzionali

Tabella 1

L'assetto di una configurazione basata su tre dimensioni è stato per anni fortemente coerente con le caratteristiche dell'economia industriale e manifatturiera che ha dominato fino alla fine degli anni ottanta nei paesi ad alto tasso d'industrializzazione.

Sia il macro-ambiente economico che la maggior parte delle arene competitive si caratterizzavano per la stabilità e per la gradualità dei cambiamenti. La domanda di prodotti, seppur non omogenea, si presentava distinta in classi ben differenziate tra loro e sostanzialmente omogenee al loro interno (tali da consentire una risposta da parte delle aziende "mirata" sui distinti segmenti-classi sociali); i domini tecnologici procedevano a ritmi ancora accettabili per le imprese; i cicli di vita dei prodotti presentavano durate tali da consentire il pieno recupero degli investimenti effettuati dalle imprese. Tale scenario consentiva alle imprese la previsione di eventi potenzialmente perturbatori con un orizzonte di medio-lungo termine e, soprattutto, la programmazione delle azioni avveniva con buoni gradi di approssimazione. L'impresa disegnava il suo futuro in anticipo, lo 'bloccava' all'interno del piano strategico, e sulla base degli assunti

di quest'ultimo, forgiava l'architettura organizzativa ed i processi gestionali. Tali condizioni ben si riassumono nel principio chandleriano *structure follows strategy* secondo cui la strategia doveva tracciare le mete (gli obiettivi strategici) e le modalità per raggiungerle (le risorse e i vantaggi su cui fare leva) e la struttura organizzativo-gestionale, congeniata sulle basi di questa, rappresentava il 'veicolo'.

Qual'è il ruolo del progetto in tale quadro? Come di connetteva alla riflessione strategica e alla gestione delle operations? E quali erano i tratti caratterizzanti di quest'azione progettuale?

Nel contesto americano almeno fino agli anni 80, il progetto assume parvenze timide, offuscate dall'importanza dei processi di pianificazione strategica e dall'organizzazione aziendale. Anche il dibattito disciplinare si annoda sul rapporto, dialettico, conflittuale, interattivo sussistente tra il fare strategia e organizzare la strategia. Il progetto viene relegato nei meandri delle technicalities; appare come qualcosa di tecnicistico, legato ad aspetti puntuali e minuti dei prodotti o dei processi di trasformazione.

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

L'importanza del ruolo del progetto, invece, sia a livello empirico sia come interesse disciplinare inizia ad emergere, come accennato in precedenza, nel contesto giapponese del secondo dopo-guerra, con l'introduzione dei programmi della "qualità totale". Le imprese nipponiche, con l'intento di fronteggiare le big corporation americane, iniziano ad introdurre i concetti di "miglioramento continuo", iniziano ad organizzare i cosiddetti "circoli della qualità". La gestione delle operations non era sufficiente, secondo il programma giapponese, ad ottenere differenziali competitivi significativi. Si poneva come necessaria, nelle dinamiche competitive, la costante ricerca di breakthrough innovations, ossia l'incessante e continua messa in discussione delle prestazioni – di processo e di prodotto – attraverso una tensione sistematica verso il raggiungimento di prestazioni superiori, che "rompono" con gli standard presenti.

Il caso giapponese presenta un appeal così forte da divenire in poco meno di un decennio un insieme di principi-guida che permeano anche il governo delle aziende occidentali.

I principi di porre il cliente al centro degli sforzi analitici e di monitoraggio dell'azienda, il concetto di qualità come dimensione pervasiva di tutte le attività ed i processi aziendali, la tendenziale ricerca del miglioramento continuo e la continua rideterminazione di nuovi standard, l'allargamento della partecipazione nelle attività di decision making anche ai livelli operativi dell'organigramma divengono la nuova grammatica manageriale.

Il progetto, in tale contesto diviene quindi un'attività da includere e affiancare alla gestione; ha una componente fortemente partecipativa, è indirizzato all'incremento della soddisfazione del cliente (che rappresenta il 'faro' dell'azione progettuale), è finalizzato ad innovazioni radicali.

La connotazione di fondo della progettualità derivante dai programmi di gestione della qualità è la prevalenza della dimensione prestazionale; in altri termini l'obiettivo consisteva sempre nell'incremento delle funzionalità di prodotto o nelle sue performance. La matrice dominante era quella managerial-ingegneristica: si partiva dalla rilevazione delle esigenze dei clienti attraverso ricerche

di mercato e si traducevano i customer requirements in specifiche di prodotto. La ricerca pre-progettuale era estremamente focalizzata sul cliente, sulle abitudini d'acquisto, sui comportamenti di consumo, sui modelli di spesa e sui sistemi di preferenza. Il cliente diviene punto di partenza (in quanto fornisce input alla progettazione) e punto di arrivo (in quanto valuta la soddisfazione e la qualità percepita) del percorso gestionale orientato alla qualità.

Da quanto sinora sostenuto emerge una forte integrazione tra progetto e gestione; anzi, la gestione doveva, in parallelo, sostenere i processi esistenti e idearne di nuovi. I "circoli della qualità" erano luoghi e momenti deputati alla messa in discussione degli standard e dei presenti processi, delle vere e proprie agorà partecipate da tecnici, capi reparto, manager orientate al cambiamento.

Se tra progetto e gestione si inizia a chiudere la cesura, ancora distante appare l'integrazione tra strategia e progetto, o tra strategia e gestione.

Il progetto si presenta ancora come fatto operativo, legato al miglioramento di un prodotto o di un processo. Il salto è sì di rottura, perché l'innovazione breakthrough sposta lo standard tecnologico-produttivo su uno di livello superiore, ma non influenza e non incide sul percorso e sulla riflessione strategica aziendale. L'impresa non muta 'posizione' perché l'ambito su cui insiste il progetto è limitato, relegato al prodotto o alle operations.

Uno dei temi anticipati dal programma della qualità totale, che non è esente da critiche e limiti, che verrà recepito integralmente dalla letteratura di matrice americana e che non mancherà d'influenzare i comportamenti competitivi delle aziende occidentali è quello dell'innovazione continua.

Il tema diverrà di attualità a partire dalla fine degli anni '80, in cui l'intensità e la velocità dei cambiamenti che avvengono su scala sociale, culturale, economica, tecnologica e produttiva impongono alle imprese un cambio di passo, un aggiornamento continuo dei programmi produttivi e commerciali.

Su scala sociale, la corrispondenza che fino ad allora vigeva tra classi sociali e modelli di consumo inizia a saltare. La società inizia a frammentarsi, le classi sociali

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

perdono la loro significatività nel descrivere pienamente le dinamiche di acquisto, di spesa, di preferenza materiale. Iniziano a nascere nuove professioni legate ai servizi; i luoghi di lavoro canonici, legati alle fabbriche, si spostano nei centri direzionali; il personal computer diventa la nuova macchina della catena di montaggio delle informazioni, delle conoscenze e dell'intangibile. I Agiscono insieme fattori, di natura culturale, tecnologica, sociale che conferiscono nuova forma ai processi d'acquisto e consumo.

In tempi rapidi s'impone l'iperscelta, l'allargamento e la moltiplicazione delle opzioni di consumo/d'acquisto offerte, nella soddisfazione di un bisogno, all'utente. Moltiplicazione che non avviene unicamente perché aumenta il numero di produttori all'interno dei diversi comparti produttivi ma soprattutto perché categorie di bisogni omogenee iniziano a trovare forme di soddisfazione da tecnologie dissimili.

Ciò avviene indistintamente e trasversalmente ai settori. Nell'entertainment, dove l'home entertainment (legato per esempio alla visione di un film o alla fruizione di un video-game) erode quote di mercato all'entertainment outdoor (in particolare a servizi come le sale cinematografiche o le vecchie "sale giochi"); nel settore del risparmio, in cui il confine tra banche e assicurazioni, nella configurazione di soluzioni, inizia a sfumare; nell'automotive, in cui l'acquisto di un'automobile concorre con servizi di car sharing e car pooling.

In questi come in altri esempi, il concetto stesso di settore inizia a rarefarsi, a perdere di consistenza. Si affermano categorie di bisogni superiori, a-specifici, per cui il divertirsi diventa fruizione del tempo libero, il risparmio rientra nella più ampia previdenza (privata), il trasporto diventa mobilità.

L'affermazione di tali macro-categorie di bisogni tende a far abbassare, in taluni casi ad annullare, le barriere tra settori e comparti produttivi; formule imprenditoriali connotate da assetti (tecnologici, produttivi, organizzativi, di marketing) completamente differenti si trovano in concorrenza diretta. La vecchia distinzione tra forme di concorrenza diretta (prodotti e se servizi con la medesima tecnologia orientati a soddisfare la stessa categoria di bisogno) ed indiretta (prodotti e se servizi con tecnologie differenti orientati a soddisfare

la stessa categoria di bisogno) assume un senso profondamente relativo. E' il superamento di tale distinzione che farà dire a O' Reilly, amministratore delegato di Ryanair, compagnia low cost irlandese, che il principale concorrente dell'azienda che dirige è la Sony con la Playstation. Ad un prezzo di poche sterline, secondo il ragionamento del manager, la concorrenza di Ryanair non si gioca sul piano delle altre compagnie aeree; l'alternativa ad un week-end in una capitale europea è data dal trascorrerlo in città o chiusi in casa davanti ad uno schermo di un video-game. La tecnologia aerea concorre con quella digitale e dei software per video-game perché entrambe, con logiche e coinvolgimenti differenti, forniscono forme di organizzazione del tempo libero, di svago, di evasione, di socializzazione.

Tale fenomeno di rarefazione dei settori, oltre scaricare di senso la lettura competitiva "per settori merceologici", aumenta anche le forme d'ibridazione e collaborazione tra formule imprenditoriali afferenti settori produttivi differenti, che rispondono in modo articolato e vario a macrocategorie di bisogni emergenti.

L'entertainment si coniuga al settore del food, alla formazione e all'apprendimento, alla mobilità; sempre con l'obiettivo di fornire risposte produttive a grappoli di bisogni che vanno via via arricchendosi, verticalizzandosi, infittendosi.

La varietà e la moltiplicazione delle opzioni produttive diventano dei capisaldi su cui si reggono le nuove forme e logiche competitive.

A ciò si aggiunge anche la variabilità e la velocità con questa viene supportata. In particolare, le nuove tecnologie dell'automazione flessibile unite ai principi della modularità e alla diffusione dell'ICT nei processi produttivi ampliano i gradi di libertà degli assetti produttivi incrementando le opzioni di personalizzazione dei prodotti. La variabilità dei gusti, delle preferenze, dei modelli d'acquisto trovano una risposta pronta da parte delle organizzazioni produttive che si adattano o in taluni casi dirigono tali mutamenti, proponendo sul mercato prodotti e soluzioni che 'ruotano' sempre più velocemente.

Il concetto di "collezione", che passa con lo

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

scandire delle stagioni, delle tendenze e delle modalità espressive della società, da sempre presente nella filiera moda, diviene una modalità di concepire e gestire la rotazione dei prodotti e la loro obsolescenza programmata in diversi settori industriali. Si assiste ad una fashionizzazione degli orologi, dell'arredo, del food, dei prodotti tecnologici, delle automobili.

Le caratteristiche intrinseche del concetto di collezione, come la limitazione nel tempo, la stagionalità, il carattere di mutamento continuo, l'esprimere mood e significati dominanti del momento, creano insieme effetti di attesa, di riconoscibilità, di senso del nuovo e del mutevole, di scarsità relativa.

Le logiche del fashion system attecchiscono in altri settori perché i fenomeni e le dinamiche di acquisto e consumo non ammettono più solamente una componente utilitaristico-funzionale, ma si presentano come processi poliedrici, in cui convivono bisogni a connotazione emotiva, esperienziale, simbolica, espressiva, di riconoscimento.

Il passaggio dall'aver all'essere, dal consumismo al consumerismo, ha spostato le dimensioni degli acquisti e dei processi di consumo su un sistema nuovo di coordinate, in cui i nuovi assi di orientamento hanno una matrice psicografica, legata a bisogni di rappresentazione, di comunicazione, di espressione, di ideologia, di sensorialità.

Il quadro sinora delineato, caratterizzato da iperscelta, varietà, rarefazione dei confini settoriali, variabilità e velocità, ha sortito conseguenze profonde nei comportamenti delle organizzazioni. La vecchia logica separatoria, in cui prima veniva definito il "sentiero strategico", poi lo si congelava, per implementarlo e organizzarlo attraverso la gestione, viene messa in crisi e spiazzata dalla velocità e dalla variabilità dell'evoluzione esterna. Non solo. Una strategia con l'occhio rivolto all' "esterno" (prospettiva necessaria per delineare il percorso competitivo) e una gestione con l'occhio rivolto all' "interno" darebbero luogo ad uno strabismo e ad una difficile traduzione di input strategici in direttrici operative. La letteratura di matrice strategica recente, dopo aver abbandonato le vecchie categorie concettuali della pianificazione strategica, parla di management strategico, un processo unitario in cui si coniugano logiche

gestionali e attività strategiche, o di atteggiamento "duale", in cui presidio del presente e prefigurazione del futuro camminano in parallelo.

La strategia si allontana dalla valenza di programma, di piano organizzato e congelato.

"La strategia si oppone al programma, sebbene possa comportare elementi programmati. Il programma è la determinazione a priori di una sequenza di azioni in vista di un obiettivo. Il programma è efficace in condizioni esterne stabili che possiamo determinare con certezza. Ma minime perturbazioni in queste condizioni sregolano l'esecuzione del programma e lo condannano ad arrestarsi. La strategia si stabilisce in vista di un obiettivo, come il programma; essa prefigura scenari d'azione e ne sceglie uno, in funzione di ciò che essa conosce di un ambiente incerto. La strategia cerca senza sosta di riunire le informazioni, di verificarle, e modifica la sua azione in funzione delle informazioni raccolte e dei casi incontrati strada facendo".

In altri termini, la strategia diventa riflessione continua, in cui gli elementi deliberati si confrontano incessantemente con quanto emerge da fattori competitivi, interni, e dalla loro continua interazione. La riflessione va costantemente aggiornata, "messa in bella"; il meccanismo che presiede alla sua formazione deve essere aperto e al contempo deve filtrare ciò che da emergente può rivelarsi rilevante, ciò che può essere aiutato a confermare la rotta o a modificarla drasticamente.

Finora si è fatto riferimento ad un nuovo modo d'intendere e organizzare la strategia, andando oltre quella classificazione proposta in tabella 1.

Ma chiarita una nuova forma di relazione sussistente tra strategia e gestione, resta da sciogliere il nodo del progetto. Che ruolo assume nell'ambito di tale scenario mutato? In che relazione si pone rispetto alla riflessione strategica?

Se si guarda, in generale, lo sviluppo di un progetto nella sua dinamica evolutiva appaiono in piena evidenza tre momenti "tipici":

- quello della pre-comprensione, in cui le attività di reperimento di dati e informazioni e la loro analisi

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

consentono di ottenere una prima rappresentazione della realtà su cui intervenire;

- quello della costruzione di un “modello di realtà”, in cui, attraverso una selezione riduttiva si distinguono fattori rilevanti e irrilevanti, delimitando la realtà su cui intervenire;
- quello della generazione degli output, in cui vengono prodotti gli strumenti per intervenire nella modifica della realtà .

Nello specifico le attività di pre-comprensione e analisi scandagliano informazioni, conoscenze, dati su scale d'indagine che solitamente non si limitano alla mera considerazione dell'oggetto di progetto. Un esempio aiuta a chiarire. Se l'oggetto di progetto fosse un elettrodomestico come la lavatrice, le analisi preliminari del progetto indagherebbero e valuterebbero variabili e dinamiche che non sono attinenti solo il prodotto in sé o le tecnologie eventualmente disponibili. Di solito, un progettista attiva una riflessione allargata che contempla aspetti attinenti al contesto in cui il prodotto andrà collocato – con quesiti del tipo: cosa sta accadendo agli ambienti bagno negli ultimi tempi? In termini di dimensioni, attrezzature, collegamenti con altri ambienti, tecnologie, modi d'uso – Ancora: cosa rappresenta il bagno, attualmente nel sistema-casa? Che funzioni d'uso abilita? – Continuando: a che tipo di utente la lavatrice è diretta? Che tipo di relazione ha con la lavatrice? Come interagisce o vorrebbe interagire con essa? – Infine, su quali direttrici si sono mossi i principali produttori? Quali sono le tecnologie disponibili nel settore? E quali quelle importabili da altri settori/contesti che potrebbero facilitare/ottimizzare l'interazione con il prodotto?

Tali quesiti, naturali per la costruzione di un quadro d'intervento di “prima mano”, insistono, direttamente e indirettamente, su ambiti e oggetti d'analisi fortemente connessi all'analisi strategica, in particolare alle analisi relative ai mercati di destinazione, alle logiche e al sistema competitivo, al valore atteso dal prodotto, ai fattori macro-ambientali che incidono sul settore e sulla creazione del valore dei sistemi d'offerta. La differenza notevole non si pone tanto sui quesiti, e sugli oggetti d'indagine, quanto sulle modalità attraverso cui vengono articolate le risposte.

L'analisi strategica effettua riflessioni da modelli analitici precostituiti, in cui prevalgono variabili codificate, logiche di razionalità economica . Tali analisi inoltre si presentano in maniera un po' liturgica, quasi come fossero rituali, nel senso che precedono qualsiasi business decision anche se non apportano un rilevante valore informativo ai fini del processo decisionale.

Contrariamente le analisi del progetto sono maggiormente destrutturate, non ammettono strumenti con una struttura metodologica codificata, sono eminentemente qualitativi, e si fondano su meccanismi euristici, in cui la creazione della conoscenza avviene “per tentativi”, per continue “marce in avanti e indietro” .

Le analisi pre-progettuali, seppur con logiche e articolazioni differenti, si pongono quesiti e attivano riflessioni di natura strategica. Se le analisi di matrice manageriale partono dal macro ambiente (sociale, economico, tecnologico, normativo), considerando concatenazioni di riflessioni “ad imbuto” che partono dall'azienda, identificando la struttura del sistema competitivo e le forze che interagiscono, la posizione dell'azienda sul mercato rispetto ai competitor, le modalità di creazione del valore e infine, le leve operative del marketing (prodotto, comunicazione, distribuzione e prezzo), le analisi del progetto, partono dal prodotto, dall'elemento operativo e, in una logica ad imbuto rovesciato, risalgono i gironi di analisi, per arrivare a formulare interrogativi e rilevare criticità sulle logiche di creazione del valore del prodotto, sul contesto di mercato in cui il prodotto viene posizionato, sulle alternative di valore esistenti, sulle dinamiche settoriali.

Direzioni esplorative differenti, metodi diversi di esplorazione, processi diversi di generazione della conoscenza, relazioni tra gli ambiti di analisi diverse, quindi, ma un'area comune di quesiti, di interrogativi, seppur intercettati da diverse entrate e posti in modo dissimile.

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

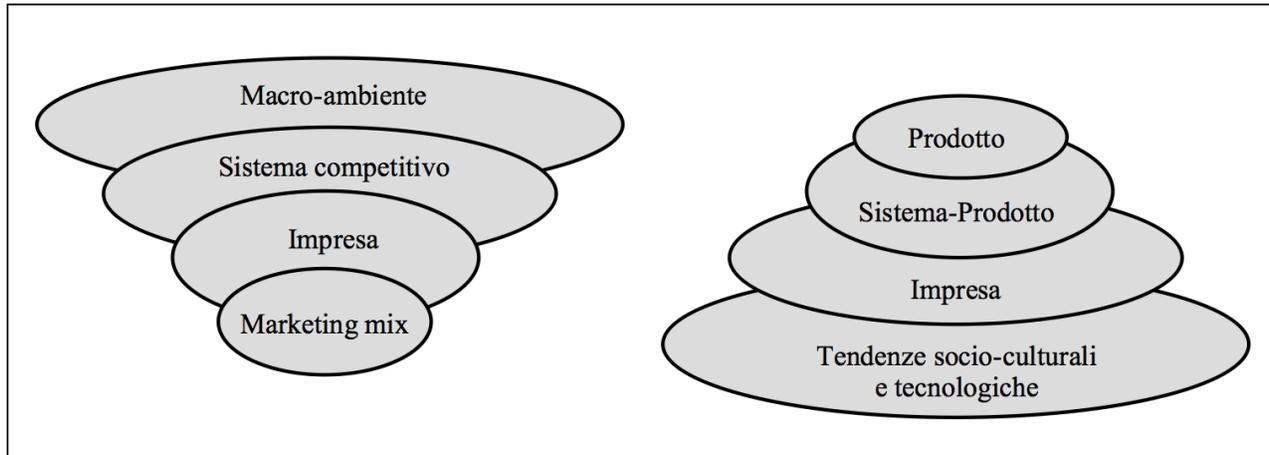


Figura 5 – Differenti concatenazioni e direzioni dell'analisi strategica e delle analisi del progetto

La “costruzione del modello di realtà”, nel progetto, è il processo selettivo attraverso cui si definisce e insieme si decide il quadro d'intervento su cui agire. La costruzione del modello di realtà, è una vera e propria e rappresentazione mediata e parziale della realtà che solitamente nel progetto si esaurisce in uno scenario.

Lo scenario “quando non è inteso nel suo senso originale di sfondo di un'azione teatrale, è considerato come sinonimo di visione d'insieme di qualcosa di complesso, colto nelle sue (reali o possibili o immaginarie) trasformazioni: la visione di un ipotetico stato delle cose che qualcuno ha saputo concepire e descrivere in modo comunicabile e comprensibile”. Lo scenario serve a fornire una rappresentazione proiettiva di una realtà ancora da venire, ma che si presenta “plausibile e discutibile”.

La scenaristica si propone quindi di:

- “bloccare” una realtà attraverso una rappresentazione visiva (solitamente trovano largo impiego matrici e diagrammi i cui quadranti sono formati dall'incrocio di polarità);
- attivare un processo di comunicazione, valutazione e condivisione dei diversi scenari d'intervento;
- definire degli indirizzi pre-progettuali, delle piattaforme generative da cui partire per l'ideazione e lo sviluppo degli output.

Le tipologie di realtà investite dall'attività di scenario building, oltre ad essere complesse, aperte alla discussione e plausibili, difficilmente si riferiscono ad aspetti puntuali, operativi, di microutilizzo di un prodotto o un servizio.

Di contro, lo scenario solitamente confina un contesto d'uso; esplicita le traiettorie evolutive nelle modalità di utilizzo di un prodotto-servizio; definisce il ruolo ed il significato, che quel prodotto-servizio potrà assolvere nella quotidianità; individua i principali stili di target o modelli socio-culturali verso cui il prodotto-servizio si orienterà. Il tutto senza entrare nel dettaglio tecnologico od operativo del funzionamento del prodotto-servizio e senza fare “salti tecnologici”; in altri sensi, lo scenario contiene traiettorie d'uso, consumo, acquisto fondamentalmente assumendo il quadro tecnologico, come dato, stante le tecnologie disponibili.

Il livello ampio e proiettivo dello scenario richiama le fondamenta della riflessione strategica. Il raggio investito dalla riflessione strategica, difatti, non è mai confinato al consumo o all'acquisto di un prodotto-servizio. L'analisi strategica, come anticipato, parte dalle forze macro e micro-ambientali per valutare come queste incidano in un futuro prossimo sulle dinamiche di business di un'arena competitiva.

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

Nello specifico “pensa” in termini di bisogni, di evoluzione di questi, di influenze e mutamenti che i bisogni possono subire da diverse fonti.

L’oggetto, o meglio il sistema di oggetti considerati non cambia notevolmente; mutano invece i linguaggi, gli approcci, gli strumenti di rappresentazione, che più che porsi in un’ottica sostitutiva, presentano forti complementarità.

La strategia anche se con strumenti diversi (SWOT analysis; analisi delle forze competitive; analisi dei bisogni e dei modelli di consumo) fissa anch’essa uno scenario di riferimento che, spesso, piuttosto che tradursi in una rappresentazione visualizzata, si traduce in un piano analitico dettagliato in cui ci sono “grafici a spezzata”, diagrammi di flusso, trend di consumo.

Inoltre, sia la strategia che il progetto si fondano su processi e attività di decision making. Tali processi, per essere attivati, per essere implementati, condivisi e resi operativi hanno bisogno di supporti, di “sostegni informativi”, di assunzioni e conoscenze da cui partire.

Mentre però la strategia dell’impresa manifatturiera fordista richiedeva un decision making concentrato in un momento particolare della vita aziendale (la pianificazione strategica), non ordinario, con una bassa frequenza e con gli esiti del processo (le decisioni assunte) che rimanevano congelate per la loro realizzazione, i nuovi paradigmi strategici impongono un decision making senza soluzioni di continuità, in piena integrazione con le attività routinarie ed operative, con le decisioni che assumono corpo e forma attraverso approssimazioni progressive e ricorsive.

L’idea è quella della continua “messa in bella” della strategia, di un aggiornamento continuo capace di non far perdere attualità alla riflessione strategica.

Ma è pensabile un’attività di monitoraggio strategico continuo? E’ pensabile, soprattutto all’interno di contesti poco strutturati, come la maggior parte delle aziende italiane, concepire l’organo di governo (che spesso rappresenta anche la proprietà) impegnato in un aggiornamento quotidiano dei fondamenti strategici? In tal modo non si rischia di burocratizzare e banalizzare, come tutte le attività effettuate con una certa ripetitività, anche la riflessione strategica?

Lungi dal tracciare un modello di risposta univoco a

tali interrogativi, in tale sede si vuole evidenziare come il progetto, principalmente attraverso le analisi-preprogettuali e la costruzione di scenari, costituisca lo strumento per aggiornare e mettere continuamente in bella la riflessione strategica. Come accennato in precedenza, il progetto non attiva riflessioni unicamente sul progetto, ma investe ambiti analitici più ampi, più articolati. Il progetto diventa il luogo di produzione di nuova conoscenza legata a scenari e dinamiche di uso/consumo, a traiettorie tecnologiche, all’evoluzione dei significati dei prodotti e dei servizi nella vita delle persone, all’impiego di nuovi materiali e nuove tecniche in ambiti produttivi inediti. L’idea di fondo è che l’aggiornamento continuo della traiettoria strategica avvenga per progetti; è il progetto, anche e per mezzo della scenaristica, che abilita nuove riflessioni, integra attraverso nuove conoscenze e informazioni le opzioni strategiche intraprese, alimenta il dibattito interno attorno alla vision e alla mission, mette in discussione continua i confini delle arene competitive. Il progetto attualizza, integra, modifica il sentiero strategico.

L’ultimo momento tipico considerato, nell’analisi della relazione tra progetto e strategia, è quello della generazione degli output. L’output della strategia è un piano, una direzione, una posizione, un modello di business. La strategia si propone di identificare un’area di opportunità al cui interno calare e posizionare l’impresa garantendone la sopravvivenza e la crescita. Nella letteratura aziendale, quando si parla di strategia non si fa riferimento ai prodotti che l’impresa offre, ai servizi, al modo in cui si comunica, alle relazioni che intrattiene con il mercato. La strategia è disegno astratto, è orientamento, è senso della direzione. La distinzione nell’ambito del marketing, tra parte strategica e parte operativa, mette in risalto tale cesura, tale separazione.

Il progetto, nella sua funzione di verticalizzare e materializzare decisioni strategiche in artefatti operativi, sfuma tale distinzione, gettando un ponte tra la formulazione dell’impianto strategico e la concretizzazione di questo.

Il “sistema-prodotto si presenta quindi come insieme integrato dei prodotti, dei servizi e della comunicazione

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

con cui l'impresa si presenta sul mercato, si colloca nella società e dà forma alla propria strategia", è "scambio sociale", è "reificazione della strategia".

Secondo Manzini, l'attenzione al sistema-prodotto nasce dalla crisi del paradigma fordista fondato sul prodotto e si giustifica, secondo l'autore, con l'affermazione del paradigma dell'interazione, o per dirla a là Rogers, della relazione.

Strategia e progetto, seppur per strade e approcci diversi, disegnano il modello interattivo, il dispositivo su cui si regge la relazione, la posizione ed il ruolo che l'impresa assume nei confronti dell'utente e la posizione ed il ruolo che quest'ultimo assume nei confronti della prima.

Ancora strategia e progetto sono accomunati dalla logica della creazione del valore. Il valore, inteso quale rapporto tra benefici e sacrifici, tra give e get, tra impiego e remunerazione delle risorse, rappresenta il principio informatore che sta alla base sia dell'impianto strategico sia del sistema-prodotto, sia nella relazione impresa-stakeholders, sia nella relazione impresa-utente.

Da quanto sinora affermato emerge, in piena evidenza, un processo di convergenza progressiva tra strategia e progetto, che tende ad ampliare il terreno comune, sia per quanto riguarda la dimensione più analitica, orientata alla pre-comprensione, sia relativamente alla costruzione di un modello di realtà e alla generazione degli output.

Oltre ad i tratti comuni e a quelli distintivi sin qui evidenziati, dell'uno e dell'altra, relativi agli ambiti su cui insistono, alle logiche e agli approcci, alle prospettive e alla strumentazione operativa, progetto e strategia rappresentano due processi, due entità inestricabili.

Non esiste progetto, se non c'è guida strategica, come non esiste strategia senza pratica progettuale. Sono in un rapporto, che a seconda dei casi può presentarsi in diverse forme: di complementarità, di fusione, di dialettica, d'integrazione.

Ciò che invece, appare come un'opzione sempre più debole, è quella della netta separazione tra formulazione strategica e pratica progettuale, tra "testa e mano".

Tale idea di fondo più che derivare da una concettualizzazione teorica appare in tutta evidenza in questi contesti produttivi, cosiddetti design-driven

, in cui pratica progettuale e riflessione strategica rappresentano attività inestricabili.

Imprese come Artemide, MH WAY, Cini e Nils, Luceplan, Alessi, Danese, per citarne alcune, ammettono una coincidenza tra l'attività di formulazione della strategia e quella di sviluppo del progetto. Il design in queste aziende non assume una veste operativa, di definizione di un prodotto o di una campagna pubblicitaria, ma si propone come motore strategico, come creatore di nuove aree d'affari, come strumento per posizionare l'impresa sul mercato e nell'arena competitiva.

I tratti fondamentali che connotano, in misura ed intensità differenti, l'operato di queste realtà possono essere sinteticamente riportati:

- i progetti, nel loro dispiegarsi, producono conoscenze, informazioni, dati e stimoli che non vengono tutti impiegati nello sviluppo di soluzioni e output; in altri sensi, il progetto produce porzioni di conoscenza "improduttive", non direttamente ai risultati progettuali; tali scorie, organizzate, sistematizzate, integrate, vanno ad alimentare quel capitale di conoscenza interno che rappresenta la base su cui innestare strategie di penetrazione di nuovi segmenti d'utenza, ampliamento del portafoglio-prodotti, lancio di nuovi prodotti;
- i progetti, difficilmente assumono un oggetto unico (ad esempio il prodotto) su cui attivare riflessioni e cambiamenti; solitamente il progetto si presenta come una porta d'accesso ad altre porte, ad altri ambiti, fino a giungere alla "porta d'ingresso principale": quella della azienda come complesso unitario, come sistema di sistemi, come entità relazionale caratterizzata da una cultura, da una missione, da una posizione nella società e nel mercato; in termini empirici, spesso si verifica che il progetto di sviluppo di un nuovo prodotto, coinvolga una intera famiglia di prodotti, quindi comporta una revisione del catalogo aziendale, quindi assume ricadute sull'impianto di comunicazione, quindi, comporta effetti, di più o meno intensa portata, sull'identità,

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

sul posizionamento nell'arena competitiva, ecc...; il raggio di delimitazione "naturale" non esiste, perchè tutti gli elementi della vita aziendale vengono, direttamente o indirettamente, in qualsiasi azione di trasformazione; esiste un raggio di delimitazione "deliberato" e tale deliberazione rappresenta spesso un equilibrio delicato, instabile, che si muove tra il cambiamento di taluni fattori e l'inerzia di altri;

- i progetti difficilmente vivono di vita propria; solitamente, sono connessi ad altri progetti, in sequenza, progetti indotti da output e decisioni di altri progetti, o in parallelo, progetti che si svolgono in concomitanza o addirittura in concorrenza con lo sviluppo di altre forme di progettualità; il parallelismo dei progetti, nelle organizzazioni sopra citate non viene affrontato secondo una logica di portafoglio-progetti e di analisi rischio-rilevanza né tanto meno in una chiave di mero sfruttamento delle comunanze e di riutilizzo di parti (carry over) tra prodotti; i progetti condividono delle visioni, l'impostazione degli scenari, degli orientamenti metaprogettuali che animano il processo invisibile spesso, di pre-proposizione progettuale;
- in ultimo, la consapevolezza di queste imprese che i progetti oltre a rilasciare output (esiti e risultati deliberati e progettati) rilasciano anche outcome (esiti e risultati non deliberati e non progettati), dei risultati di secondo ordine, fa porre l'attenzione non solo sui primi ma anche sui secondi, che spesso di presentano "a rilascio graduale", differito; ciò richiama in causa il concetto di serendipity, ovvero quell'approdo non programmato gravido di novità, scoperta, che spesso attiva nuove riflessioni (o ribalta quelle consolidate), spunti innovativi, nuove prospettive da cui ripartire; il valore del progetto nelle imprese design driven è misurabile non solo per quello che il progetto rilascia ufficialmente ma per la rilevanza dei flussi che in modo invisibile alimentano la cultura imprenditoriale ed il capitale esperienziale.

Le considerazioni sinora effettuate portano a riconoscere un ruolo ed una portata diversa al progetto. In realtà non solo al progetto ma a tutto il funzionamento dell'azienda

come sistema, gestione e strategica incluse.

Quando il progetto va oltre l'oggetto delimitato, coinvolgendo altri fronti della formula imprenditoriale, quando attiva riflessioni di sistema, sulla posizione e sulle relazioni dell'impresa con il mercato, quando genera nuove forme e chunk di conoscenza che assumono come scala d'indagine uno scenario e non un singolo prodotto-servizio, non può essere relegato a fatto meramente operativo o di project management. Le riflessioni effettuate, le conoscenze generate, le visioni concepite, gli scenari analizzati, le tendenze colte devono "risalire l'organigramma" per aggiornare, integrare, arricchire e anche confutare la corrente riflessione strategica.

Questo "salto", dal livello operativo, funzionale, a quello strategico, sovente non avviene in via automatica, in maniera naturale. Il salto va organizzato, ne vanno costruite le piattaforme ed i meccanismi, ciò significa che la gestione aziendale, sia quella routinaria sia quella discontinua, deve porsi come un processo poroso, fortemente permeabile agli input, gli output e gli outcome derivanti dal progetto.

Le imprese in cui la strategia e la gestione sono "guidate dal progetto" organizzano e definiscono le modalità organizzative ed operative attraverso cui far risalire il progetto. In particolare:

- identificano una sorta di punti di scatto, cioè dei meccanismi, più o meno codificati, che allorquando una riflessione derivante da un progetto diventa una riflessione sull'impresa, filtrano e selezionano il passaggio di quelle informazioni e conoscenze utili all'aggiornamento o al ri-direzionamento dell'orientamento strategico;
- attivano le forme ed i meccanismi di risalita delle riflessioni dal livello progettuale al livello strategico, nel senso che una volta che le informazioni e le conoscenze assumono dignità strategica vengono organizzate e rese fruibili per rimettere in moto la riflessione strategica (che si pone come fatto sempre meno straordinario e sempre più sistematico);
- definiscono le modalità di connessione tra riflessioni derivanti da diversi progetti, in modo che da un lato, si ottimizzano talune attività comuni

4. Dalla gestione del progetto alla gestione progettante

(soprattutto nella fase delle analisi pre-progettuali), dall'altro, si pongono in atto delle verifiche incrociate, in modo da controllare la consistenza reale e le potenzialità di talune tendenze, di mutamenti di campo della concorrenza, lo sviluppo di una nuova tecnologia, ecc...

L'impostazione di un processo del genere non comporta necessariamente disponibilità strutturali e di asset rilevanti. Il processo descritto, oltre a richiedere una comunicazione continua (soprattutto tra professionisti immersi in attività e professionisti immersi nelle attività gestionali), l'organizzazione di talune attività ad hoc, la disponibilità di figure professionali che si muovono "a cavallo" tra progetto, gestione e strategia, richiede un cambio di prospettiva e mentalità, senza distinzione di

sorta, sia nelle grandi che nelle piccole imprese. Le grandi, ancora rigidamente strutturate, tendono a separare le dinamiche del progetto, quella gestionale e quella strategica; le piccole, in cui la gestione delle attività correnti rischia sempre di assorbire tutte le energie e le intelligenze disponibili scaricando d'importanza e neutralizzando segnali, input e stimoli provenienti dal progetto.

In entrambi i casi, il cambio di marcia non è pragmatico, operativo (risolvibile con un set di procedure nuove) ma culturale. Il cambiamento di prospettiva, culturale, richiede di guardare con continuità all'interno come all'esterno, di cercare il primo nel secondo e viceversa, di fondere continuità e discontinuità, l'ordinario con l'insolito, la strategia con l'operatività. Questo sembra essere il nuovo passo che sta caratterizzando imprese dinamiche, capaci di anticipare, anziché accodarsi, cambi di rotta e l'intrapresa di nuovi sentieri di sviluppo.

Bibliografia consultata

(ordine riportato nelle note)

- Peters, Tom. The pursuit of wow!: Every person's guide to topsy-turvy times. Vintage, 2010.
- Schilling, Melissa, and Francesco Izzo. Gestione dell'innovazione. The McGraw-Hill Companies, 2012.
- Rinaldo, Diego, and Francesca Golfetto. "Representing markets: The shaping of fashion trends by French and Italian fabric companies." *Industrial marketing management* 35.7, 2006: 856-869.
- Pine, B. Joseph, Joseph Pine, and James H. Gilmore. The experience economy: work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press, 1999.
- Rullani, Enzo, and Luca Romano, eds. Il postfordismo: idee per il capitalismo prossimo venturo. Etaslibri, 1998.
- Pine, Joseph B. Mass customization: dal prodotto di massa all'industriale su misura. Il nuovo paradigma manageriale. FrancoAngeli, 1997.
- Celaschi, Flavio. Il design della forma merce: valori, bisogni e merceologia contemporanea. Il sole 24 ore, 2000.
- Reinmoeller, Patrick. "Design with markets! Leveraging knowledge for innovation." *Design Management Journal (Former Series)* 13.2, 2002: 38-46.
- Porter, M. "Dal vantaggio competitivo alla strategia complessiva." Porter M., Montgomery C. (a cura di), *Strategia*, Milano, ed. Il Sole 24, 1993.
- Bonomi, Aldo. Il capitalismo molecolare: la società al lavoro nel Nord Italia. Vol. 54. Einaudi (IT), 1997.
- Levitt, Theodore. *Marketing myopia*. Boston, 1960.
- Ulrich, Karl T. *Product design and development*. Tata McGraw-Hill Education, 2003.
- Normann, Richard, and Rafael Ramirez. *Le strategie interattive d'impresa: dalla catena alla costellazione del valore*. Etas libri, 1995.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao, and Gary Hamel. "Core competency concept." *Harvard Business Review* 64.3, 1990: 70-92.
- Mattiacci, Alberto. *Il marketing consumer-based: il modello della product offering*. Cedam, 2003.
- Bonetti, Enrico. *Consumatore e servizi. Un modello di marketing a rete*. Cedam, 2004.
- Chase, Richard B., et al. *Operations Management nella produzione e nei servizi*. McGraw-Hill, Publishing Group Italia, 2008.
- Cercola, Raffaele. "La fine della dicotomia beni-servizi: nell'economia neo-industriale l'impresa deve creare valore per i partner." (1996).

- Tushman, Michael L., and Charles A. O'Reilly III. "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change." *California management review* 38.4, 1996: 8-29.
- Jelinek, Mariann, and Claudia Bird Schoonhoven. *The innovation marathon: Lessons from high technology firms*. Jossey-Bass Publishers, 1990.
- Costabile, Michele. "Il capitale relazionale dell'impresa. Gestione delle relazioni e della customer loyalty.", 2001: 1-224.
- Cohen, Wesley M., and Daniel A. Levinthal. "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation." *Administrative science quarterly* 35.1, 1990: 128-152.
- Jeremy, Rifkin. "L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy." Mondadori, Milano (2000).
- Verganti, Roberto, et al. *L'impresa dell'innovazione. La gestione strategica della tecnologia nelle Pmi*. Il Sole 24 Ore, 2004.
- Weick, Karl E. *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage, 1995.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, 1995.
- Ansoff, H. Igor. "Strategic issue management." *Strategic management journal* 1.2, 1980: 131-148.
- Mintzberg, Henry. *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education, 2000.
- E. Morin, *Il Metodo 3, La conoscenza della conoscenza*, Raffaello Cortina Editore, 2007.
- Cautela, Cabirio, and Francesco Zurlo. "Relazioni produttive. Design e strategia nell'impresa contemporanea." Aracne, 2006.
- Collina, Luisa. "Design e metaprogetto." *Teorie, strumenti, pratiche*. Milano, Poli. Design, 2005.
- Bertola, Paola, and Ezio Manzini. "Design multiverso. Appunti di fenomenologia del design." POLI.design, 2004.
- Manzini, Ezio. "La materia dell'invenzione. Materiali e progetto." Arcadia, Milano, 1986.
- Mauri, Francesco. "Progettare progettando strategia." Milano: Ed. Dunob, 1996.
- Peppers, Don, et al. *Il marketing one to one: manuale operativo di marketing di relazione*. Il Sole 24Ore, 2000.
- Verganti, Roberto. *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press, 2009.
- Zurlo, Francesco, et al. *Innovare con il design: Il caso del settore dell'illuminazione in Italia*. Il Sole 24 Ore, 2002.
- De Maio, Adriano, et al., *Gestire l'innovazione e innovare la gestione: teoria del Project Management*. Etas, 1994.



***Le coordinate
di minima del
Design
Strategico***

Self published by
Cabirio Cautela
2019