

La gestione dei servizi creativi di *design* in *outsourcing*: *trade-off* manageriali e configurazioni organizzative

Università di Napoli
Parthenope (*uniparthenope*)

1. Introduzione

In misura crescente, il *design* di prodotto sta diventando sempre più un fattore competitivo per le imprese. Non è un caso, infatti, che riviste come Bloomberg, Fortune o Harvard Business Review che più di altre forgiavano ed influenzano le pratiche manageriali, dedichino ogni anno degli «speciali» al *design* ed al *design-thinking*. In diversi settori industriali, infatti, ove il ritmo e l'intensità dell'innovazione tecnologica sono molto contenuti – ad esempio l'arredamento o l'abbigliamento di moda – oppure in settori in cui l'innovazione tecnologica di per sé raramente crea vantaggio competitivo e valore per l'utente, il *design* di prodotto sta diventando una risorsa critica sia alla base dei processi d'innovazione di prodotto o servizio, sia una risorsa sempre più capace di connotare la riflessione e la strategia d'impresa (Ravasi e Lojacono, 2005; Ravasi e Stigliani, 2012; De Mozota, 2003; Verganti, 2009).

Da strumento spesso «negletto» nei processi aziendali (Kotler e Rath, 1984), o comunque considerato terminale e marginale nelle attività di sviluppo di un nuovo prodotto secondo la passata letteratura dedicata al processo di sviluppo di nuovi prodotti (Ulrich e Eppinger, 2004), oggi secondo diversi studiosi il *design* rappresenta non solo una terza prospettiva all'innovazione (Verganti, 2008) – da aggiungere a quelle *technology push* e *market-pull* (Dosi, 1988), ma una via differenziale per competere e trasformare le regole competitive di un settore (Verganti, 2009).

Esistono difatti imprese – come Apple, Samsung, Nest, GE, IBM – che adottano il *design* non solo nei processi terminali d'innovazione – in cui si richiede ai *designer* di «dar forma» ai prodotti – ma per orientare la cultura e la visione strategica d'impresa. Quello che si sta diffondendo come *design thinking*, d'altronde, si presenta come un nuovo modo di approcciare le dinamiche

competitive enfatizzando principi come l'aumento di empatia nell'organizzazione e nelle relazioni con *stakeholder* ed utenti, una più elevata cultura imprenditoriale interna (*intrapreneurship*), un maggior orientamento al rischio, una crescente tolleranza e valorizzazione in chiave di apprendimento dei «fallimenti», la capacità di «sentire» come e perché i clienti «amano» ed entrano in relazione con i prodotti (Martin, 2009; Verganti, 2009).

La valenza strategica del *design*, nonché la sua rilevanza ai fini competitivi, hanno posto negli ultimi anni una crescente attenzione al tema della gestione del *design* e dei *designer*. Se per anni, infatti, questi ultimi sono stati relegati a funzioni operative di «abbellimento estetico» dei prodotti – *designers as artists* –, oggi i *designer* vengono considerati dei «ponti» per raggiungere nuovi segmenti di mercato e/o strutture di gusto/preferenze emergenti (Capaldo, 2007); delle fonti di intuizioni e nuova conoscenza relativi a comportamenti di consumo ed uso (Capaldo, 2007); dei «mediatori» di linguaggi estetici (Verganti, 2003) e/o nuove tecnologie tra settori (Hargadon e Sutton, 1997).

In termini anche più pragmatici, inoltre, si aggiunge che difficilmente le imprese ingaggiano *designer* per lo sviluppo di un solo ed unico prodotto. Come diversi studi hanno dimostrato (Capaldo, 2007; Dell'Era e Verganti, 2009 e 2010), le imprese tendono infatti a reiterare nel tempo le collaborazioni con gli stessi *designer*, rendendoli *de facto* responsabili di intere fette del portafoglio-prodotti d'impresa e, di conseguenza, dei linguaggi e del relativo posizionamento di marca d'impresa sui mercati di destinazione. I linguaggi estetici di prodotti generati da *designer*, infatti, nel tempo contribuiscono direttamente ed indirettamente a segnare l'immagine, il territorio e la personalità della marca.

All'interno di questo quadro, l'ingaggio dei *designer* si presenta quindi come un'attività complessa in cui coabitano aspetti

che non investono l'innovazione *tout-court*, ma che coinvolgono diversi processi della gestione aziendale: la gestione della creatività e della conoscenza interna all'azienda, la gestione del portafoglio-prodotti, i processi di *brand management*, il posizionamento e la capacità di penetrazione in taluni mercati.

A ciò si aggiunga che è stata oramai superata da diversi contributi l'idea che sia di per sé sufficiente ingaggiare il singolo «*designer* talentuoso» per soddisfare le esigenze di creatività dell'impresa.

Infatti, in primo luogo, il talento di un *designer* – oltre a doti personali – può essere dovuto anche al contesto culturale d'impresa con cui interagisce, alla proficua relazione con un imprenditore visionario, al puntare su alcune mode e tendenze *main stream*. Su tale punto, oramai, è opinione diffusa che la chiara fama di alcuni *designer* – i grandi maestri a partire dagli anni Cinquanta come Ettore Sottsass, Alessandro Mendini, Bruno Munari, Marco Zanuso, i fratelli Castiglione – abbia beneficiato per le proprie idee sperimentali centrate sull'innovazione tipologica dei prodotti di contesti imprenditoriali particolarmente fertili e, soprattutto, guidati da capitani d'impresa visionari come Ernesto Gismondi di Artemide, Alberto Alessi di Alessi, Adriano Olivetti di Olivetti, Giuseppe Brion di Brionvega.

In secondo luogo, l'ingaggio del *designer* talentuoso va temperato con l'intero «parco *designer*». Le singole collaborazioni, infatti, non sono guidate unicamente da intenti di sviluppo di nuovo prodotto. Spesso, di contro, le collaborazioni sui progetti innovativi nel rapporto diadico *designer*-impresa travalicano i limiti del progetto stesso creando nuove forme di conoscenza, inattese intuizioni, influenze ed interferenze con altri progetti in cantiere. È un processo che segue il corso della *serendipity* negli studi sulla creatività, generando percorsi di sviluppo

non programmati e approdi a nuove forme di conoscenza non pianificati.

Di conseguenza, l'ingaggio dei *designer* viene assunto come acquisto di un servizio creativo complesso. L'investimento in creatività si presenta come un acquisto di natura complessa per almeno due ordini di motivi. Il primo è la presenza di diversi fattori – talvolta non del tutto controllabili dal *management* – che incidono sui processi di scelta e cooptazione dei *designer* (Dell'Era e Verganti, 2009 e 2010). In modo specifico, fattori legati alla reputazione dei *designer*/dei loro studi professionali, la loro internazionalizzazione e, come tale, la capacità di alcuni *designer* di penetrare nei mercati globali, il loro bagaglio di esperienze – riferito ad un'industria specifica o all'impiego di tecnologie puntuali – che costituiscono dimensioni che pesano nella determinazione delle scelte. Il secondo ordine di motivi è l'interdipendenza delle scelte dei *designer*. Come gran parte della letteratura sottolinea, la scelta dei singoli *designer* non è importante di per sé, ma come scelta che va temperata ed integrata con le logiche degli altri *designer* già ingaggiati o da ingaggiare. In tal senso, le logiche assumono una dimensione di «portafoglio-*designer*», di squadra, da intendere come complesso di collaborazioni che interagiscono nel dar forma al capitale creativo d'impresa ed alla sua capacità competitiva.

L'articolo si propone – attraverso l'analisi della letteratura esistente in *design management* e gestione della creatività – di sistematizzare i diversi contributi esistenti al fine di avanzare un modello concettuale fondato sui *trade-off* manageriali relativi all'acquisto dei servizi creativi da parte delle imprese.

2. Analisi della letteratura

Negli ultimi anni, e con una progressiva intensità, la letteratura di *management* ha attribuito maggior peso al *design* come

fattore competitivo ed *asset* strategico. Esistono diverse definizioni di *design*, più o meno ampie ed ancorate a diverse prospettive disciplinari. Tuttavia in tale contributo – in quanto ampiamente accettata dalla letteratura manageriale – si propone il *design* come quell'attività che innova i linguaggi ed i «significati» dei prodotti (Verganti, 2003; 2008 e 2009). La stessa radice etimologica della parola, derivata dal latino *de* + *signare*, viene indicata come attività di *making sense of things*, ovvero attribuire senso alle cose (Krippendorf, 1989). Secondo tale impostazione, il *design* ed i *designer* sono responsabili di come le persone attribuiscono senso alle cose e di come tali «attribuzioni di senso» evolvono, mutano, si trasformano in accordo a cambiamenti che riguardano le tecnologie, le strutture della società, il mondo ed il modo del lavoro, la cultura e l'organizzazione della produzione.

Ma cos'è un linguaggio di prodotto? Così come accade in una lingua scritta o parlata, il linguaggio rappresenta un insieme complesso di parole e metodi che combinati in alcuni modi generano significati. In modo analogo nel *design*, il «linguaggio di un prodotto» è la specifica combinazione di talune categorie costitutive di un prodotto – un particolare materiale, una forma, delle rifiniture specifiche, delle giunzioni tra parti del prodotti, una specifica *texture*. In tal senso i prodotti – tutti i prodotti che ci circondano – parlano una lingua specifica. Se si considerano i prodotti visualizzati nella figura 1 – un cavatappi Electrolux e le diverse versioni del cavatappi «Anna G» prodotto da Alessi – anche senza possedere particolari nozioni e conoscenze di *design* si intuisce subito la diversa lingua che questi oggetti parlano.

Il cavatappi della Electrolux esprimere un linguaggio professionale, da *sommelier* o quasi, in cui la scelta dei colori neutri (nero ed acciaio), la meccanica in evidenza, l'alternanza di geometrie dolci (la leva o il ferma-bottiglia) a quelle più nette (il corpo



Fig. 1. Esempi di linguaggi di prodotto differenti associati a cavatappi.

centrale) connotano la struttura semantica di tale oggetto. Le diverse versioni del cavatappi Alessi invece riproducono un linguaggio «giocosco», ludico, fatto di colori vivaci, forme arrotondate e la connotazione campanulare di un abito che veste una donna stilizzata (oltretutto caratterizzata da un nome specifico, anche se immaginario). Qui il cavatappi assume connotazioni biomorfe. Tali prodotti sembrano addirittura evocare scene, situazioni e/o contesti d'uso diversi. Il primo lo immaginiamo protagonista in una degustazione di vini fatta in ambienti raffinati e/o associato ad eventi più esclusivi; il secondo lo viviamo più come oggetto della quotidianità, poco formale, *friendly* (anche «l'uncino» per estrarre il tappo è nascosto), da esporre semplicemente come oggetto decorativo.

I *designer*, nella loro attività, generano innovazioni di linguaggi in quanto manipolano le diverse regole alla base della formazione dei linguaggi di prodotto. Un'innovazione di linguaggio può essere quindi vista come un'alterazione inedita delle diverse regole di composizione e commistione delle componenti di un linguaggio (materiali, forma, *texture*, colori, dimensioni, simboli). Tale modifica di linguaggio spesso non si esaurisce con la ricerca di nuovi codici stilistici o estetici. Le persone – oggi più che mai – po-

polano gli ambienti in cui vivono ed anche il proprio corpo di oggetti, merci, interfacce, protesi. Alterare il linguaggio di un oggetto spesso si traduce nella modifica derivata anche del «significato» stesso del prodotto, il modo con cui questo entra nella vita degli utenti, la relazione (cognitivo-razionale o emotivo-affettiva) che s'instaura con esso, le associazioni a cui un prodotto rimanda.

I settori *design-intensive* – come l'arredamento, la moda, ultimamente il cibo – sono proprio quei contesti competitivi in cui il ritmo e la natura dell'innovazione sono centrati sulla continua alterazione dei linguaggi e dei significati di prodotto da parte delle imprese. Più che essere legati all'avanzamento ed allo sviluppo di nuove tecnologie, gli scenari competitivi di tali settori industriali vengono alterati da innovazioni *soft*, culturali (Ravasi *et al.*, 2012), legate alla riconfigurazione di linguaggi e sensi dei prodotti. La generazione di tale tipologia di innovazione – in ottica manageriale – più che essere il risultato di investimenti e strategie di R&D è l'effetto dell'ingaggio di «interpreti» culturali e dell'acquisto di servizi creativi offerti da diversi operatori. Tale tendenza dipende in larga misura dal modo in cui evolvono i linguaggi, i codici semantici ed i significati dei prodotti. Linguaggi e significati dei prodotti – infatti – non ven-

gono creati e diffusi unicamente attraverso le collaborazioni imprese-*designer*. Le prime non avrebbero le necessarie risorse interpretative o maieutiche (Verganti e Öberg, 2013) per carpire le dinamiche evolutive dei significati dei prodotti; i secondi la forza di diffonderli ed affermarli sui mercati.

I significati dei prodotti e le loro dinamiche di formazione sono stagliate in meccanismi reticolari ed interazioni anche differite cui prendono parte imprese ed organizzazioni culturali, fiere, antropologi e sociologi, società di consulenza, fornitori di tecnologie operanti spesso «a cavallo» tra settori, altri *designer*. Le imprese ed i *designer* sono quindi solo una parte degli attori che contribuiscono al processo di determinazione ed al congelamento temporaneo e precario del significato dei prodotti che, per la sua componente dialogica ed interattiva, viene definito come *design discourse* (Verganti, 2008). Le imprese ingaggiano quindi *designer* ed operatori della creatività al fine spesso di introiettare ed aggiornare i contenuti del *design discourse*. In tal senso *designer*, studi creativi, agenzie di ricerca delle tendenze, si presentano come «ponti», una sorta di mediatori che traducono alcune tendenze socio-culturali, in atto o emergenti, in forme e codici di prodotto.

La rilevanza dei servizi creativi degli ultimi tempi ha indotto un crescente dibattito nella letteratura manageriale. Servizi creativi e di *design* sono stati infatti inquadrati come *knowledge intensive based service* (KIBS) con un raggio di operatività che va dall'analisi di tendenze di consumo, al *concept design*, fino ad arrivare alle attività di prototipazione e *testing*. A conferma della complessità che caratterizza l'acquisto di tali servizi da parte delle imprese, uno studio recente ha enfatizzato i *driver* di valore su cui gli operatori creativi e gli studi di *design* fanno leva (Abecassis *et al.*, 2012). In particolare, studi di architettura, *designer*, *design consulting firms*, agenzie creative sembrano centrare i propri vantaggi com-

petitivi su almeno tre leve: il possesso di una «metodologia proprietaria» per lo sviluppo di nuove soluzioni; l'internazionalizzazione dell'approccio e delle risorse creative, garantita attraverso una rete di studi diffusi su scala internazionale; la reputazione del *designer* o dell'architetto.

Nonostante la complessità legata all'acquisto dei servizi creativi, gran parte della letteratura relativa al *design management* ha maggiormente enfatizzato le diverse opzioni nell'organizzare il processo di *design* ed il lavoro dei *designer* nell'impresa. Diversi contributi, infatti, hanno messo in luce i benefici ed sacrifici associati all'*insourcing* o, in alternativa, all'*outsourcing* dei servizi creativi e dello sviluppo del *concept design* in particolare (Bruce e Docherty, 1993; Bruce e Morris, 1994; 1998; Bruce e Jevnaker, 1998; Cautela e Zurlo, 2011; Dell'Era e Verganti, 2010; Simoni *et al.*, 2014). I benefici associati all'*insourcing* sono chiaramente legati all'organizzare il *design* come una funzione aziendale. Nello specifico, governarlo come una funzione al pari del *marketing* o della produzione riduce una serie di costi più o meno visibili legati all'apprendimento da fonti ed attori esterni, al governo di una relazione asimmetrica, agli sforzi per il consolidamento della fiducia nella relazione e alla necessità di contenere i rischi connessi al *moral hazard*.

I benefici connessi ad un *design* ed una creatività internalizzati si traducono in un triplice ordine di vantaggi. In primo luogo, riduzione del *time-to-market*: il processo di sviluppo creativo di un prodotto è governato tutto internamente e, come tale, privo di inefficienze legate all'interazione con attori esterni, all'allineamento sui principi e metodi di lavoro comuni, alla creazione di una reciprocità ed interesse comune. In secondo luogo, coerenza del linguaggio prodotto con il resto del portafoglio-prodotti e con la *brand identity*: lo sviluppo della creatività interna e dei progetti di un nuovo prodotto avviene in un quadro di vincoli

acclarato (spesso legato alla conoscenza dei processi produttivi e delle risorse aziendali) e di una cultura organizzativa che fa da sostrato a tutte le attività aziendali. In ultimo, vantaggi connessi all'innovazione «proprietaria» ed alla *closed innovation*: la possibilità di sviluppo interno garantisce di generare brevetti e competere attraverso meccanismi di creazione e appropriazione di valore centrati su questi.

D'altro canto, l'internalizzazione del *design* limita *de facto* la continua alimentazione della creatività. Secondo diversi studi, infatti, le capacità creative sarebbero usurate presto dal tempo, dalle *routine* organizzative, dalla burocratizzazione del lavoro, dal dominio della cultura aziendale sulle opportunità di sperimentazione (Capaldo, 2007; Ravasi e Lojcono, 2005; Vicari *et al.*, 2011; Westmacott, 1992). In tal senso l'opzione di *insourcing* del *design* genererebbe nel tempo costi indiretti (intesi come mancate opportunità provenienti dall'esterno) indotti dall'inerzia creativa, dai vincoli della *path dependence*, dall'assenza di stimoli e nuovi *insight* provenienti dalle reti esterne, e più specificamente dal *design discourse*.

A tale opzione si contrappone l'alternativa dell'*outsourcing* del *design* e della creatività nello sviluppo dei nuovi prodotti o servizi. Esternalizzare il *design* spesso si associa ad un *set* di vantaggi come l'esposizione continua a stimoli creativi provenienti da reti e soggetti esterni; l'alleggerimento dei costi di struttura e dei costi fissi; la possibilità di penetrare nuovi mercati impiegando *designer* che di quei mercati conoscono profondamente tendenze socio-culturali e struttura di preferenze. Di contro, la sua esternalizzazione comporta sia oneri dovuti all'allungamento del *time-to-market* indotto dall'avvio di una nuova collaborazione in cui spesso non ci sono confini predefiniti, principi e valori comuni nell'organizzazione del lavoro, sia una maggior inefficienza del processo creativo insita nella gestione di un attore esterno all'impresa ma, anche, un

dispendio di energie cognitive spese nell'adattamento reciproco e nell'allineamento tra la cultura d'impresa e la *design philosophy* di cui il *designer* si fa portatore.

In realtà, le due polarità estreme – *full insourcing* e *full outsourcing* – si presentano spesso come «casi teorici» (Cautela e Zurlo, 2011 e 2012). Tranne rari casi (come ad esempio Apple che tende a centralizzare internamente l'intero processo creativo in coerenza con la sua strategia di *design for patent*), le imprese dei settori *design-intensive* tendono ad adottare modelli «ibridi» dove ai servizi creativi acquistati all'esterno e alle collaborazioni con *designer* esterni si affiancano i dipartimenti di *design* o di R&S interni alle aziende. Tali modelli «ibridi» consentono di associare i benefici di esposizione a fonti esterne di creatività (i *designer*, principalmente) – cui spesso vengono affidati compiti di sviluppo creativo del *concept* – ai vantaggi di una rapida ed efficiente ingegnerizzazione di prodotto – solitamente governata dai dipartimenti e gruppi di *designer* ed ingegneri interni all'impresa (Cautela e Zurlo, 2011 e 2012; Capaldo, 2007).

In una prospettiva che va oltre il *trade-off* «internalizzazione *vs.* esternalizzazione» Capaldo (2007) – attraverso uno studio longitudinale centrato su tre casi di imprese *design-driven* operanti nel settore dell'arredo – ha analizzato la struttura e la forma dei *network* di *designer* mettendo in rilievo l'intensità, la frequenza e la durata delle collaborazioni che le imprese attivano e consolidano con i diversi *designer* esterni. Dallo studio emerge come le reti di *designer* tendano nel tempo ad influenzare in una certa misura le *performance* economiche d'impresa. In particolare, se per un certo lasso di tempo le imprese beneficiano dei vantaggi di un *inner circle* di *designer* (*designer* che collaborano per un lungo tempo con un'impresa e di cui assorbono la filosofia, gli assi valoriali e culturali) tale «circolo ristretto» tende nel tempo a diventare una resistenza all'innovazione e, di conse-

guenza, al conseguimento di *performance* economiche positive. Il circolo ristretto connotato da legami forti tra impresa e *designer*, difatti, dopo tempo diventa una gabbia, rendendo difficile recepire ed assorbire nuovi stimoli creativi provenienti da reti esterne all'impresa. In tal senso l'autore dimostra come le imprese – dopo un periodo di *performance* economiche negative – procedano all'innesto di nuovi *designer* nella rete – «periferici» e non più appartenenti alla stretta cerchia – portatori di nuova linfa ed energia creativa.

Dell'Era e Verganti (2010), invece, introducono il concetto di «portafoglio di *designer*», inteso come ventaglio di collaborazioni che l'impresa instaura con *designer* esterni. In tale contributo gli autori studiano i portafogli di imprese innovatrici e di imprese *follower*, dimostrando come i primi non solo siano maggiormente esternalizzati ed ampi (includendo un maggior numero di *designer*) ma presentino un maggior grado di internazionalizzazione (impiegando *designer* stranieri) e maggiori collaborazioni con imprese di diversi settori industriali (aumentando la possibilità di trasferimento di una tecnologia/ di un linguaggio da un settore industriale ad un altro). Le imprese *follower*, invece, tendono a sviluppare soprattutto prodotti con un minor numero di *designers* esterni (sul totale dei prodotti sviluppati) ed, all'esterno, si rivolgono a *designer* caratterizzati da una minor internazionalizzazione e da una specializzazione curriculare su un unico settore di riferimento. Finora, infatti, i diversi contributi sembrano maggiormente mettere in rilievo l'importanza di singole variabili di scelta dei *designer* (seppur in taluni casi con una prospettiva sistemica come per il portafoglio *designer*) nel determinare la capacità innovativa e/o le *performance* economiche.

Nonostante i notevoli progressi degli studi sull'organizzazione del *design* e sulla gestione dei *designer* negli ultimi dieci anni,

non esiste ancora un quadro concettuale completo ed organico capace di individuare e sistematizzare i principali *trade-off* manageriali nelle scelte di composizione del portafoglio *designer*. Di seguito si propone quindi un modello concettuale che, ricomponendo i diversi contributi nella letteratura di *design management*, individua un *set* di *trade-off* manageriali centrati sulle variabili critiche nella composizione di tale portafoglio.

3. I *trade-off* nell'acquisto dei servizi creativi e di *design*

Il modello concettuale proposto parte dall'analisi delle dimensioni evidenziate in letteratura come maggiormente rilevanti nell'accesso, acquisto e composizione dei servizi creativi e di *design*. In particolare, da tali dimensioni si astraggono e si discutono dei *trade-off* manageriali capaci da un lato di offrire un quadro teorico organico, dall'altro di fornire delle logiche operative ai *manager* per la valutazione e la scelta dei servizi creativi.

Oltre al dibattito sull'opzione *insourcing* vs. *outsourcing* della creatività e delle attività di *design* (Bruce e Jevnaker, 1998; Bruce e Bessant, 2002; Bruce e Docherty, 1993; Bruce e Morris, 1994 e 1998; Cautela e Zurlo, 2011 e 2012; Stompff, 2010; Westamocott, 1992), la letteratura di *design management* si è concentrata su quanto l'ampiezza dei fornitori di servizi creativi/*designer* – ovvero la numerosità di forniture creative per lo sviluppo di nuovi *concept* di prodotto – possa impattare sulla qualità e sulla competitività degli *output* innovativi. La *ratio* di aumentare l'ampiezza del parco *designer* o dei fornitori di servizi creativi non consiste tanto nella relativa riduzione del rischio di ottenere gli *output* attesi in accordo ad un principio economico di aumento della diversificazione dei servizi acquisiti e relativo aumento della qualità attesa delle diverse «forniture creative». L'aumento dell'ampiezza si giustifica, piuttosto, come tenden-

ziale ampliamento della varietà di approcci al progetto, o *design-philosophy*, in modo da arricchire il capitale creativo d'impresa.

In altri termini, affidare il parco progetti di sviluppo di un nuovo prodotto ad un numero ristretto di *designer* significherebbe limitare le visioni, le filosofie innovative, i linguaggi estetici possibili ed esplorabili; di contro, allargare la base *designer* – rispetto al totale delle collaborazioni attivabili – indicherebbe ampliare anche l'eterogeneità di stimoli all'innovazione, le visioni ed i linguaggi di prodotto nonché le possibilità di esplorazione creativa.

In realtà, considerare unicamente la variabile ampiezza del portafoglio *designer* o dei fornitori creativi *latu sensu* – senza considerare il «grado di concentrazione» dei progetti d'innovazione (massimo, se la maggior parte dei progetti disponibili sono delegati nelle mani di uno o pochi *designer*; minimo, se ad ogni *designer* viene affidato lo sviluppo di un unico progetto innovativo) – potrebbe indurre a storture nelle scelte. Esistono aziende, difatti, che in virtù di rapporti storici e consolidati con pochi *designer* tendono a concentrare nelle mani di questi gran parte dei progetti creativi di sviluppo di un nuovo prodotto. In tal senso, anche in presenza di un numero nominalmente ampio di *designer* che collaborano con l'azienda, la gran parte dei prodotti innovativi potrebbe essere concepita da un numero ristretto di *designer*. Altre aziende – di contro – tendono a «spalmare» in maniera più omogenea il numero dei progetti di innovazione sui *designer* con cui intrattengono relazioni collaborative. Ampiezza del portafoglio *designer* e grado di concentrazione dei progetti sullo stesso, in accordo all'ipotesi di modello proposto, incidono su ciò che noi definiamo «controllo del processo creativo».

In modo estremamente semplificato, nel *design* i processi creativi possono essere accentrati e «controllati»: situazioni in cui tipicamente il *management* vincola molto il

brief di progetto, ne controlla gli stati d'avanzamento con scadenze periodiche, impone visioni proprie. Al contrario, esistono aziende e culture manageriali più orientate a lasciare «libere» le possibilità esplorative, delegando quasi completamente a creativi e *designer* la direzione ed il controllo dei processi innovativi. In funzione di come si manovrano ampiezza e grado di concentrazione, si determina quindi un certo grado di «controllo del processo creativo».

Il *trade-off* in tal caso è tale in quanto ad entrambe le opzioni – alto controllo del processo creativo *vs.* basso controllo del processo creativo – sono associati particolari vantaggi e svantaggi.

Il controllo del processo creativo di per sé garantisce l'armonizzazione tra i diversi linguaggi e significati dei prodotti. I *manager* accentrano in tal caso la definizione dei *brief* affidando ai *designer* lo sviluppo di un *concept* spesso vincolato. La forma di controllo, in ogni caso, si riferisce ad una funzione di regia delle diverse collaborazioni con i *designer*, avendo ben chiaro il *frame* di linguaggio e/o significato in cui tutti devono operare. L'altro beneficio derivante da un elevato controllo è l'allineamento tra strategia competitiva e strategia d'innovazione. Affidare progetti d'innovazione con logiche «controllate» significa, anche, raccordare meglio gli obiettivi di *business* (posizionamento, mercati presidiati, marginalità, rischi) agli obiettivi innovativi (tipologia di innovazione, penetrazione di nuovi segmenti di mercato, riposizionamenti d'offerta). Tale allineamento può evidentemente saltare allorquando l'azienda delega eccessivamente ad attori esterni il «compito dell'innovazione», senza allinearli con quelle che sono le evoluzioni del sistema aziendale e del modello di *business*.

L'altro tratto benefico associato ad un elevato grado di controllo – esercitabile attraverso un'alta concentrazione delle forniture creative sul totale dei progetti o un

numero ridotto delle forniture stesse – è relativo alla maggiore efficienza del processo creativo. Spesso difatti i processi creativi e innovativi sono per natura inefficienti. Le sperimentazioni creative, la logica del *trial and error*, i processi di *serendipity*, la ricorsività e l'iteratività alla base dell'innovazione *design-driven* (Martin, 2009; Brown, 2008) rendono il compito dell'innovazione spesso inefficiente, poco produttivo (se calcolato con le classiche metriche), al limite caotico.

Aumentare il grado di controllo dei processi creativi significa ridurre tali fonti di inefficienze, fornendo ai *designer* *brief* tra loro coordinati (capendo bene le matrici culturali che condividono ed i diversi approdi a cui devono giungere) ma, anche, supportare i processi creativi con infrastrutture e risorse aziendali (spazi deputati alla creatività, analisi qualitative condotte sull'utente, *knowledge repository*), co-gestire con i *designer* le fasi di analisi meta-progettuali.

I maggiori oneri derivanti dall'elevato grado di controllo hanno diversa natura. In prima battuta, aumentare il grado di controllo può impattare sull'ampiezza dello spazio creativo. Non esiste un limite precostituito, ma l'eccessiva articolazione di un *brief* o l'enucleazione di tutti i vincoli al progetto con pari priorità potrebbero facilmente ingabbiare la creatività o, quanto meno, depotenziarla. In altri termini, il governo centralizzato della creatività, o di parte di esso, rischia di tradursi – prima o poi – in una forma di inerzia creativa e dipendenza da «percorso critico». Tale inerzia creativa – come conseguenza – rischia anche di ingenerare una inerzia nella riflessione strategica in termini di ritardo nei processi di riposizionamento competitivo, nell'allargamento del «territorio della marca» attraverso processi di *brand extension* o di allungamento del portafoglio-prodotti, nella penetrazione di nuovi mercati e nel soddisfacimento di gusti emergenti.

L'alternativa all'elevato grado di controllo del processo creativo è evidentemente mantenerne elevati i gradi di libertà. Mantenere lasco il processo creativo può rispondere a diverse logiche. La prima consiste nell'aumentare la diversificazione dei linguaggi e significati dei prodotti. Non concertare dei «*template* di linguaggio», come corridoi a cui i *designer* devono attenersi, significa lasciar maggior libertà interpretativa e di scelta in capo ai *designer* e, di conseguenza, minimizzare la possibilità di ottenere prodotti con linguaggi simili o accomunati da una matrice unitaria. Esistono difatti imprese come Alessi per esempio – operante nel settore dei prodotti per la casa – che presidiano un portafoglio-prodotti multi-linguaggio, laddove stili classici possono convivere con altri più di avanguardia e radicali. Tale pluralità di linguaggi del resto non è esente da conseguenze sulle strategie di *marketing*. Divaricare molto i linguaggi di prodotto significa anche aumentare le potenzialità di penetrare segmenti di mercato molto differenti tra loro.

Un altro possibile «beneficio» relativo al basso controllo del processo creativo consiste – come è ovvio ipotizzando un certo livello di *absorptive capacity* dell'impresa (Cohen e Levinthal, 1990) – nell'aumento del capitale creativo. La pluralità di «voci» e di filosofie innovative apportate da numerosi *designer* o da un volume di progetti diluito su diversi *designer* arricchisce, infatti, le capacità dei *manager* delle imprese che acquisiscono servizi di *design* di guardare ai mercati, alle dinamiche competitive, alle opzioni di riposizionamento nonché ad operazioni di nuova imprenditorialità.

Di contro, evidentemente, il coordinamento, e soprattutto la successiva *exploitation* dei diversi stimoli creativi e delle visioni di progetto provenienti da diverse fonti creative, richiede attenzione manageriale, energie e sforzi organizzativi che si traducono in costi variabili invisibili. L'altro rischio potenziale associato ad un basso controllo

del processo creativo è dato dalla incontrollata proliferazione di linguaggi di prodotto. In tal senso il mancato coordinamento «a monte» o la centralizzazione del ventaglio di linguaggi di prodotti potrebbe sortire due tipi di contrasti: da un lato quello tra porzioni di portafoglio-prodotti che «parlano» linguaggi differenti o tra singoli prodotti, dall'altro quello tra linguaggio dei prodotti e identità della marca.

Relativamente al primo punto, un aspetto spesso sottaciuto, e comunque poco considerato, riguarda un effetto «spiazzamento della domanda» rispetto a linguaggi di prodotto che i consumatori non associano automaticamente ad un produttore. Mentre nel mondo della moda i consumatori vivono i nuovi linguaggi dei prodotti come evoluzione naturale degli stili in accordo anche alla durata ed ai cambiamenti dei *trend*, in altri settori industriali talune innovazioni di linguaggio possono essere percepite come lontane o addirittura in conflitto palese con il repertorio tradizionale di linguaggi associato al portafoglio prodotti, creando effetti di disaffezione o spaesamento.

Nel secondo caso, l'introduzione di nuovi linguaggi di prodotto potrebbe andare ad intaccare il territorio e l'identità della marca aziendale. Esistono prodotti di aziende che quando vengono visti, toccati, usati, richiamano nell'immediato una marca specifica. Basta pensare ai prodotti Apple, o delle auto Volvo, o delle sedie di Herman Miller, o ai vecchi cellulari della Nokia (Karjalainen e Snelders, 2010; Karjalainen, 2003). In tali casi, i valori del *brand* vengono riversati in forma di riferimenti visivi, tattili e materiali nei prodotti dell'azienda. I *designer*, in questo caso, agiscono come «traduttori di un ritratto di marca» in un *set* di riferimenti di linguaggi presenti in tutti i prodotti.

Come anticipato in precedenza, un'altra dimensione messa in luce dalla letteratura

esistente (Abecassis *et al.*, 2012; Durgee, 2006; Cautela e Zurlo, 2011; 2012; Stompff, 2010) come *driver* e che incide sull'acquisto dei servizi creativi e di *concept design* – ed in quanto tale è foriera di un *trade-off* specifico – è la reputazione. In particolare, Abecassis *et al.* (2012) affermano: «If their reputation is recognized by international circles thanks to prestigious awards, multinational communities, etc. the individual designer of star-based creative KIBS develops a reputation that attracts customers internationally. Hence this individual operates as a brand» (p. 325).

Se i *designer* diventano «marca», i *manager* delle imprese devono optare se aggiungere al *brand* aziendale e/o di prodotto anche il *designer brand*. In tal senso, il *trade-off* si presenta come controllo dell'identità di marca aziendale. In altri termini, controllare in maniera forte la marca aziendale significa ingaggiare *designer* solitamente emergenti, non ancora noti, poco famosi e premiati; di contro, ingaggiare e aggiungere al portafoglio *designer* famosi, o studi professionali di particolare richiamo internazionale, vuol dire aggiungere una marca più o meno nascosta sul prodotto aziendale. Esistono infatti prodotti – come il Juicy Salif di Philippe Starck o il bollitore di Sapper – che sono più noti per i *designer* che li hanno concepiti che per i produttori che li realizzano e li immettono sul mercato.

È chiaro che, comunque, anche in tal caso, non esista una *one best way*, ma entrambe le direzioni di scelta possono comportare *set* di vantaggi e/o rischi o oneri collegati. L'ingaggio di *designer* poco famosi lascia libero il *marketing* aziendale di centrare le attività di *branding* o *placement* di prodotto, sulle caratteristiche fisiche, prestazionali o simboliche di questo, o di richiamare nel prodotto valori e tratti identitari della marca aziendale. Oltretutto, l'assenza del coinvolgimento di *designer* caratterizzati da elevata reputazione evita qualsiasi ipotesi di cannibalizza-

zione del *designer brand* sulla marca aziendale o di prodotto. Tale opzione manageriale sconta, tuttavia, il limite di depotenziare il *marketing* di prodotto e, di conseguenza, esercitare meno fascino su quei segmenti di mercato particolarmente sensibili alla *griffe* dello stilista o alla firma del *designer* definiti come *fashion* o *design victim*.

Il controllo debole dell'identità di marca, invece, esercitabile attraverso l'ingaggio di *designer* famosi, pluripremiati e frequentatori dello *star-system*, potrebbe favorire diverse esternalità positive. Come infatti è stato perseguito per anni da diverse case automobilistiche (settore dove il *design* ha assunto la centralità rispetto all'ingegneria meccanica), la comunicazione del *designed by* è stata sempre usata come potenziamento del processo di *marketing* del prodotto. In taluni casi – come Pininfarina o Giugiaro Design – sono la chiara enfasi sul *designer brand* che ha anche facilitato politiche di *premium price* e posizionamenti sulla fascia alta di un prodotto. La centralità del *designer brand* consentirebbe, oltretutto, di aumentare la possibilità di penetrare segmenti di mercato *design* e *fashion victim*.

L'opzione di ingaggiare *designer* particolarmente noti non è immune da controindicazioni. Un basso controllo dell'identità della marca aziendale potrebbe essere fonte di diverse minacce. La prima consiste nel cannibalizzarla. Come anticipato, dei prodotti che divengono icone si tende a conoscere maggiormente il progettista che il produttore (anche se in diversi casi, la visione di prodotto, i rischi commerciali dell'iniziativa, gli investimenti in R&S sono imputabili sicuramente al secondo, più che al primo). Tale deriva può tuttavia essere mitigata con diversi accorgimenti nel processo di comunicazione e nel *signing* di prodotto (es. la caratterizzazione del prodotto con taluni stilemi e segni, la comunicazione sul punto vendita, e le diverse forme di *marketing above the line*).

L'altra minaccia è data dai costi associati all'ingaggio. Collaborare con *designer* famosi significa accettare condizioni contrattuali che vedono le *royalty* sui singoli prodotti venduti di regola mediamente più elevate di quelle praticabili da *designer* giovani o comunque emergenti. L'altro rischio, facilmente traducibile in minaccia reale, è l'aumento del potere negoziale del *designer* nelle future possibili collaborazioni.

Il successo di un prodotto può infatti difficilmente essere suddiviso tra i diversi soggetti ed «effetti marca» coinvolti in un prodotto (*designer*, canali distributivi, produttore). In ogni caso, un prodotto di successo – in cui la «marca» del *designer* è particolarmente enfatizzata – indurrebbe un aumento del potere contrattuale del *designer* in future collaborazioni con l'impresa. Portare alle estreme conseguenze le relazioni impresa-*designer* potrebbe, in diversi casi, anche sbilanciarsi fortemente a favore del secondo che, dopo anni di collaborazione e spesso guida effettiva della *design direction* aziendale, potrebbe ridurre l'azienda ad uno stato di dipendenza obbligatoria.

Un'altra dimensione analizzata nei contributi relativi all'analisi dei portafogli di *designer* e dei servizi creativi è l'internazionalizzazione (Dell'Era e Verganti, 2009 e 2011; Capaldo, 2007). Spesso difatti le aziende ingaggiano *designer* o fornitori creativi internazionali per due motivazioni principali. La prima risiede nel fatto che i *designer* di altri paesi portano all'azienda una combinazione di cultura, valori, prospettive sui significati e linguaggi dei prodotti differenti rispetto a quanto potrebbero fare *designer* nazionali. È sempre intrigante la spiegazione della magnificenza e della fama del *design* italiano non solo legata alla maestria dei suoi *designer*, quanto connessa anche alla capacità delle imprese e degli imprenditori di ingaggiare *designer* stranieri capaci di filtrare e ibridare la cultura italiana attraverso le

proprie lenti ed i propri assi culturali (Verganti, 2009).

La seconda ragione – di natura più sistemica – è legata alla *cultural diversity*, ovvero quel *mix* di culture necessario e vitale per le logiche di ricombinazione tra conoscenze e ibridazione culturale alla base dei processi creativi. In tal senso, le aziende *design-driven*, ingaggiando *designer* di diversa nazionalità, otterrebbero sia il vantaggio di «parlare» diversi linguaggi rivolgendosi a diversi segmenti di mercato, sia di sedimentare forme culturali e di conoscenze diverse che contribuiscono al progressivo arricchimento del capitale creativo. L'ingaggio di *designer* o servizi creativi internazionali pone ai *manager* il *trade-off* centrato sul «controllo della diversità delle fonti di conoscenza».

Ad un elevato controllo della diversità delle fonti di conoscenza – che significa limitare l'impiego di creativi e *designer* internazionali – si associano diversi benefici. Di certo l'azienda punterebbe ad una caratterizzazione univoca dei linguaggi di matrice domestica. In tal senso, i prodotti progettati da *designer* nazionali condividerebbero un *template* unico – un impianto più o meno unitario del modo di dare senso e significato ai prodotti – con possibili declinazione di taluni codici stilistici in voga in un periodo storico. A ciò si aggiunge che l'estrema familiarità nel condurre collaborazioni con *designer* domestici si tradurrebbe, nel breve, in vantaggi materiali del processo creativo: maggior efficienza, maggior allineamento sui metodi di lavoro, minor *time-to market*, più rapida empatia che potrebbe consolidarsi nel breve in fiducia.

Ciononostante, tali vantaggi vengono controbilanciati da rischi e minacce capaci di compromettere nel medio-lungo termine la capacità competitiva d'impresa. Il coinvolgimento di *designer* per lo più «domestici» può infatti indurre nel medio periodo un appiattimento del capitale creativo. Come

diversi studi mostrano, difatti, la creatività e l'innovazione sono il risultato di processi di combinazione e ricombinazione di conoscenze e prospettive differenti. Rispetto a tale ambito, quindi, se l'iniziale condivisione di una matrice culturale comune crea effetti virtuosi nel breve periodo, è molto probabile che, nel medio-lungo termine, essa si traduca in un assottigliamento delle traiettorie esplorative. Il confronto tra culture conduce in diversi casi a risultati inattesi in quanto «ragiona per differenze» e relatività, trasla i problemi in diversi domini culturali, ri-concettualizza il perimetro e la natura dei problemi e dei bisogni.

L'altra debolezza legata all'ingaggio di *designer* nazionali è il conseguente allineamento rispetto ai concorrenti caratterizzati da collaborazioni con *designer* della stessa matrice culturale. In altri termini, se l'ingaggio di *designer* stranieri è fonte di differenziazione, in tal caso si andrebbe a negare tale opzione, lasciando passare la ricerca della differenziazione e dell'innovazione da altre fonti.

La direzione opposta di scelta, evidentemente, risolve in tutto o in parte i limiti di un approccio nazionalista all'ingaggio dei *designer* e dei servizi creativi. Mantenere basso il controllo della diversità delle fonti di conoscenza – ovvero strutturare collaborazioni su progetti d'innovazione con *designer* e studi creativi internazionali – presenta di contro i seguenti vantaggi: l'arricchimento del capitale creativo d'impresa, garantito dai diversi *mix* culturali determinati; la (conseguente) varietà dei linguaggi e dei significati presenti nel portafoglio prodotti, con la connessa maggiore possibilità di accedere a segmenti emergenti di mercato (esterofili, *fusion*, etnici, ecc.); una maggiore competitività internazionale, dovuta alla più elevata possibilità di internazionalizzare il *brand* e l'intero sistema d'impresa. Ovviamente, tale opzione sconta i limiti che sono stati evidenziati come vantaggi associati nella scelta opposta. Ovvero,

il basso controllo della diversità delle fonti di conoscenza e della creatività innalza i costi di coordinamento, un'inefficienza fisiologica, un possibile allungamento dei tempi di sviluppo dei progetti.

Alle dimensioni precedenti, che influenzano la scelta del *mix* di *designer* e fornitori creativi, se ne aggiunge una quinta che riguarda la condivisione o meno di tali *designer* e fornitori con aziende concorrenti (Cautela e Simoni, 2013). Così come talvolta accade nello sviluppo e nella diffusione delle innovazioni tecnologiche, anche nel *design* – in particolare nel lancio di nuovi linguaggi e significati di prodotti radicali – si attivano sovente dinamiche collaborative tra aziende. All'interno di tali dinamiche e processi spesso «taciti» (Dell'Era e Verganti, 2011), le aziende, infatti, con lo scopo di condividere le direzioni di tendenza dei linguaggi ed i significati di prodotto, collaborano con *designer* condivisi, che assumono il ruolo di ponti tra aziende, aiutando queste ultime ad affermare *trend* e linguaggi innovativi. La condivisione o meno dei *designer* tra aziende concorrenti determina un *trade-off* che definiamo come «controllo degli *spillover* creativi».

In tal senso, l'idea di fondo è che i *designer*, collaborando con diverse aziende in un determinato periodo storico – pur adattando i linguaggi alle diverse identità di marca –, possano utilizzare dei *pattern* di significato di prodotti comuni alle aziende con cui collaborano. Com'è stato evidenziato da uno studio empirico (Dell'Era e Verganti, 2011), la condivisione di linguaggi e *pattern* di significati di prodotti tra aziende aumenta il tasso di diffusione dei linguaggi/significati (*diffusion rate*) e accresce la velocità diffusiva (*diffusion speed*). Le aziende che intendono operare nel *main stream*, prima di es-

sere interessate a conquistare quote di mercato per i propri prodotti a detrimento della concorrenza, sono guidate dall'interesse di affermare una tendenza, uno standard linguistico, dei codici estetici, dei *pattern* di significato degli oggetti.

Come accade nell'industria della moda – ma oramai è una dinamica estendibile anche ad altri settori industriali come l'arredamento o il settore dell'elettronica di consumo –, i codici linguistici dei prodotti tendono a convergere per alcuni anni per poi divergere in un periodo di «fermento» in cui le aziende tentano processi di sperimentazione ed esplorazione. In particolare, è stato osservato come l'adozione di una nuova tecnologia da parte delle aziende di un settore può agire da «fattore scatenante» per l'introduzione di innovazioni radicali di linguaggio (Cautela e Simoni, 2013; Simoni *et al.*, 2014). I processi di convergenza che seguono alla fase di fermento sono associati a modelli cooperativi spesso taciti, in cui i *designer* fungono da diffusori di linguaggi nelle reti interaziendali. Ciò è particolarmente agevolato da dinamiche di prossimità territoriale¹ e dalla caratterizzazione del *design discourse* intorno a temi e categorie merceologiche specifiche².

I vantaggi legati a processi di convergenza e di condivisione dei *designer* sono mitigati da diversi limiti. Nello specifico, mantenere basso il controllo degli *spillover* creativi (limitando in qualche modo la circolazione di linguaggi condivisi) può indurre ad un allineamento nel settore degli stili e dei codici, facendo venir meno gli obiettivi di differenziazione delle aziende. Ciò che s'intende evidenziare a tal proposito è che la convergenza dei linguaggi dei prodotti neutralizza le identità di marca delle singole imprese, rendendo queste difficilmente riconoscibili

¹ Si veda la concentrazione territoriale soprattutto in Italia – ma non solo – di modelli di organizzazione della produzione presenti in determinate aree geografiche come il distretto del mobile della Brianza o il distretto della sedia situato nel cuore del Friuli Venezia Giulia.

² Esistono aree di specializzazione settoriale in cui tende a concentrarsi un *design discourse* specificamente riferito ad alcuni prodotti o servizi; come ad esempio il caso della Silicon Valley per gli applicativi legati al web o la Germania per la produzione di autoveicoli.

agli occhi dei consumatori. L'altra difficoltà delle imprese che condividono i *designer* (e spesso, di conseguenza, i linguaggi dei prodotti) con aziende concorrenti consiste nella complessità di coordinamento delle diverse leve del *marketing* con i linguaggi di prodotto lanciati sul mercato. A tal proposito, infatti, è possibile che la comunicazione aziendale, l'immagine nei punti vendita, le politiche promozionali, la formazione degli operatori addetti alla vendita possano stridere con le caratteristiche di nuovi linguaggi e significati condivisi. Tale processo di riallineamento delle leve di *marketing* si tradurrebbe in una serie di costi aggiuntivi, di natura tangibile e intangibile.

Le aziende, in opposizione alla politica di condivisione dei *designer* e dei relativi *template* di linguaggio con i concorrenti diretti tesa ad affermare linguaggi dominanti, possono optare per fare leva su risorse critiche e relazioni privilegiate, cercando di affermare forme di «vantaggio proprietario» sui prodotti e puntando su meccanismi di appropriazione del valore maggiormente centrati sui brevetti e sulla distintività dei prodotti. In tal caso, le aziende possono stringere collaborazioni esclusive con i *designer* al fine di proteggere con diversi mezzi – legali e commerciali – la distintività dei prodotti derivati dal rapporto collaborativo e le differenti forme di conoscenza che fluiscono nella relazione (tipo ad esempio la sperimentazione di un'applicazione materica ad un nuovo prodotto).

I vantaggi associabili a tale opzione risiedono nella possibilità di differenziazione (superiori rispetto all'adesione al *main stream*) e nell'opportunità di creare vere e proprie posizioni di nicchia o, addirittura, «monopoli di fatto». Esistono difatti produttori anche minori che presidiano linguaggi anch'essi minoritari ma associati a segmenti di mercato difficilmente orientabili verso stilemi e codici linguistici del *main stream*. Evidentemente, a tali comportamenti di nicchia corrisponderanno spesso politiche di bassi volumi di

prodotti ed alti margini unitari. Tale peculiarità espone chiaramente – come controindicazione naturale dell'opzione – le aziende ad elevati rischi commerciali.

I linguaggi di nicchia o di forte differenziazione dal *main stream*, se godono dei principi di esclusività e di unicità, possono anche essere facilmente marginalizzati dal mercato. La direzione di linguaggio e dei significati dei prodotti, se non ben tarata e attesa da segmenti di riferimento, potrebbe portare ad un fallimento delle collezioni di prodotti. Ciò chiaramente potrebbe tradursi, anche nel breve periodo, nel deterioramento degli equilibri economico-finanziari della gestione.

4. Discussione

In sintesi, i *trade-off* manageriali, analizzati in precedenza, circa la costruzione del portafoglio *designer* dell'impresa rinviano a quattro dimensioni chiave: controllo del processo creativo, controllo dell'identità di marca dell'azienda, controllo della diversità delle fonti di conoscenza e controllo degli *spillover* creativi. Le interdipendenze tra tali *trade-off* fanno sì che il *manager* si trovi a dover effettuare scelte che, più che riguardare le singole alternative, prospettano possibili configurazioni.

Il modello che ne emerge è pertanto una matrice multidimensionale che comprende tutte le possibili combinazioni potenziali tra le quattro dimensioni suddette (fig. 2).

La scelta della configurazione ottimale, ovviamente, dipende da una pluralità di fattori che il *manager* è chiamato a valutare. In primo luogo, è da considerare il ruolo che si vuole attribuire nell'impresa al *design*. Va da sé che un uso del *design* prettamente in chiave tattica ed operativa, come strumento per aumentare l'*appeal* estetico e l'usabilità dei prodotti indirizzerà verso scelte di portafoglio *designer* diverse da un uso del *design* in chiave strategica, quale orientamento culturale e di metodo

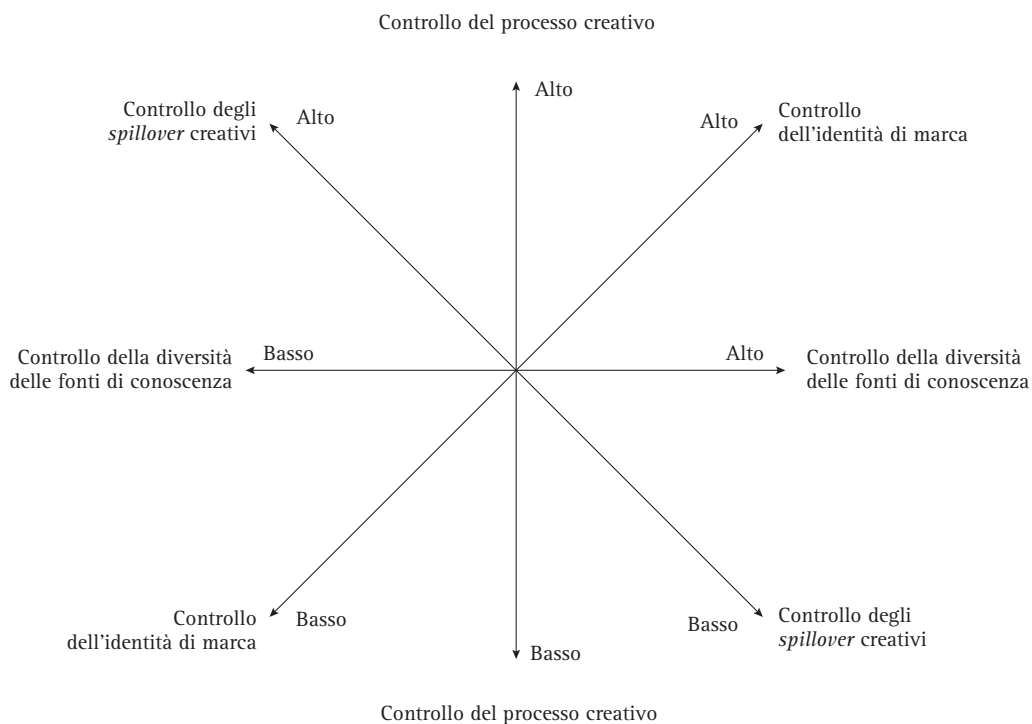


FIG. 2. Matrice multiculturale dei *trade-off* manageriali.

volto a influenzare le scelte di *business* dell'impresa.

In secondo luogo, sono le contingenze che l'impresa si trova ad affrontare in chiave competitiva. Pertanto le caratteristiche della concorrenza con cui l'azienda è chiamata a confrontarsi e quelle della domanda a cui si rivolge giocheranno un ruolo importante nel decidere in che modo risolvere i diversi *trade-off* manageriali relativi al portafoglio *designer*. È di tutta evidenza come in settori in cui i concorrenti fanno un uso intensivo del *design*, o in cui la domanda è molto sensibile agli aspetti di *design* dei prodotti, le scelte di portafoglio *designer* saranno diverse rispetto a settori in cui il *design* ancora gioca un ruolo marginale.

In terzo luogo, seguono le specificità idiosincratiche dell'impresa. Infatti, ogni impresa ha nel suo DNA, una diversa predisposizione all'uso dei servizi creativi legati

al *design*, vuoi per il *background* dei *top manager* o, nel caso di aziende imprenditoriali dei fondatori/imprenditori, vuoi per aspetti legati a scelte o eventi passati che hanno determinato una *path dependency* avviando l'impresa lungo una determinata traiettoria di utilizzo del *design*, vuoi, infine, per le opportunità concrete di acquisto di servizi di *design* a cui l'impresa è esposta. Imprese che hanno una forte predisposizione al *design* tenderanno a fare scelte circa i *trade-off* manageriali diverse da quelle di imprese che non sono orientate al *design* o che operano in contesti in cui tali servizi creativi sono poco sviluppati.

In ultimo, sono gli aspetti inattesi legati alla *serendipity*. A volte, eventi fortuiti possono orientare il corso delle scelte dei *manager* indirizzando le logiche di costruzione del portafoglio *designer* dell'impresa. Ad esempio, come già osservato, l'incontro con un certo *designer* non è raro che abbia segnato

la storia dell'azienda circa il suo utilizzo dei servizi creativi di *design*.

La contemporanea analisi dei diversi fattori suddetti comporta da parte del *manager* una valutazione diversa dei vantaggi e degli svantaggi connessi ai diversi *trade-off*. Il modello proposto si pone pertanto come uno strumento che, oltre a sistematizzare le possibili scelte, consente di esplorare e disegnare *ex ante* le diverse configurazioni di portafoglio *designer* in funzione del contesto di riferimento dell'impresa.

Al fine di illustrare l'utilizzo del modello dei *trade-off* qui descritto per la progettazione del portafoglio *designer* dell'impresa, si analizzano due ipotetiche configurazioni coerenti con due situazioni tipo. La prima illustra il caso di un'impresa che, da un lato, opera in un contesto in cui il *design* è considerato soprattutto un mezzo per differenziare i prodotti da quelli dei concorrenti, dall'altro, ha caratteristiche specifiche ed una storia che la portano ad utilizzare i servizi di *design* maggiormente con finalità di miglioramento estetico e funzionale dei propri prodotti e servizi. La seconda illustra, invece, il caso di un'impresa che, da un lato, opera in un contesto evoluto, in cui il *design* è considerato una fonte di creazione di valore per cliente, dall'altro, ha peculiarità che la portano ad attribuire ai servizi creativi di *design* un ruolo centrale in chiave strategica.

La prima impresa si trova pertanto nella necessità di costruire un portafoglio *designer* che aggiunga valore ai singoli prodotti in assortimento, eventualmente aumentandone l'*appeal* di mercato e il grado di differenziazione da analoghi prodotti dei concorrenti. In questo caso, le scelte del *management* potrebbero propendere per una configurazione del portafoglio *designer* in cui i progetti vengono attribuiti con logiche di forte esternalizzazione a *designer* che, in autonomia, realizzano in esclusiva per l'impresa il *design* di alcuni suoi prodotti. L'impresa potrebbe

preferire *designer* famosi che, con la loro notorietà, aumentano anche la notorietà dei prodotti dell'impresa e, possibilmente, già radicati nel contesto «locale» di mercato in cui l'impresa tendenzialmente opera.

La seconda impresa si trova invece nella necessità di costruire un portafoglio *designer* in grado di ispirare le scelte strategiche del *management* o del gruppo imprenditoriale dell'azienda, eventualmente individuando nuove opportunità di mercato o contribuendo alla creazione di nuovi mercati. In questo caso, le scelte del *management* potrebbero propendere per una configurazione di portafoglio *designer* in cui i progetti sono attribuiti con logiche di moderata esternalizzazione a *designer*, in grado di portare novità da altri contesti diversi da quello «locale» in cui l'impresa opera. L'impresa potrebbe propendere in questo caso per *designer* ancora non affermati ma con idee innovative e poco convenzionali da utilizzare per contribuire al rafforzamento della *brand identity* aziendale. Inoltre, il *management* potrebbe optare per soluzioni in cui i *designer*, operando in maniera non esclusiva, fungono da veicolo nell'acquisire e condividere informazioni con altri attori importanti del contesto di riferimento dell'impresa. È infine plausibile che la presenza di *designer* esterni sia compensata dall'inserimento nell'organizzazione aziendale, in posizioni chiave, di *designer* (ad esempio un *Chief Design Officer*) in grado di decodificare gli stimoli provenienti dai *designer* esterni, di portarli all'attenzione del *top management*, di elaborarli in chiave strategica mantenendo, in tal modo, un certo grado di controllo sui processi creativi dell'impresa.

Le due diverse configurazioni relative alle due situazioni analizzate (rispettivamente caso 1 e caso 2) sono riportate nella figura 3.

Ovviamente l'analisi svolta in precedenza ha finalità meramente illustrative essendo nella realtà possibili, a parità di condizioni, diverse

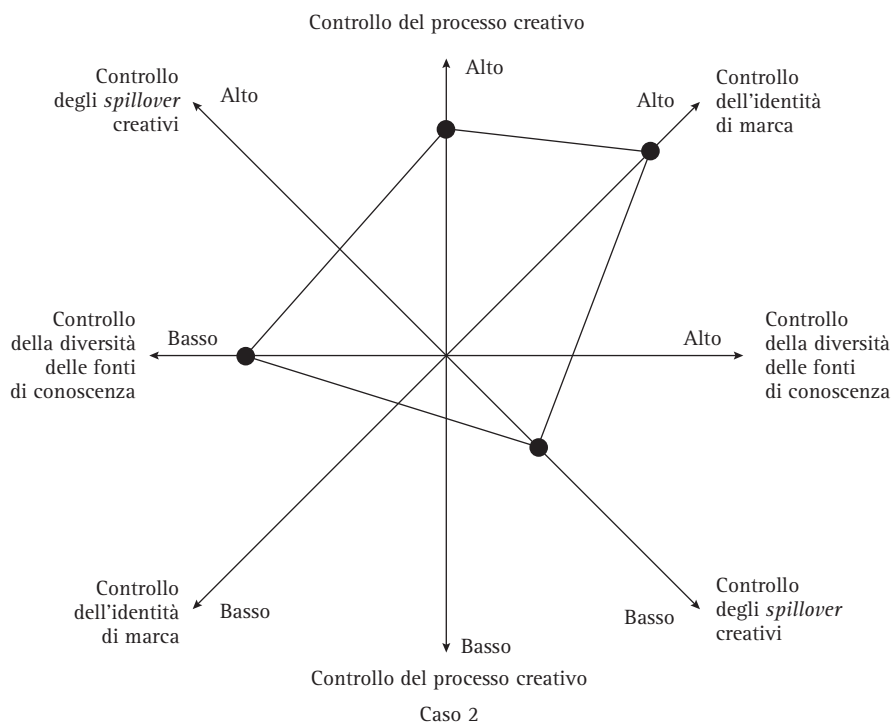
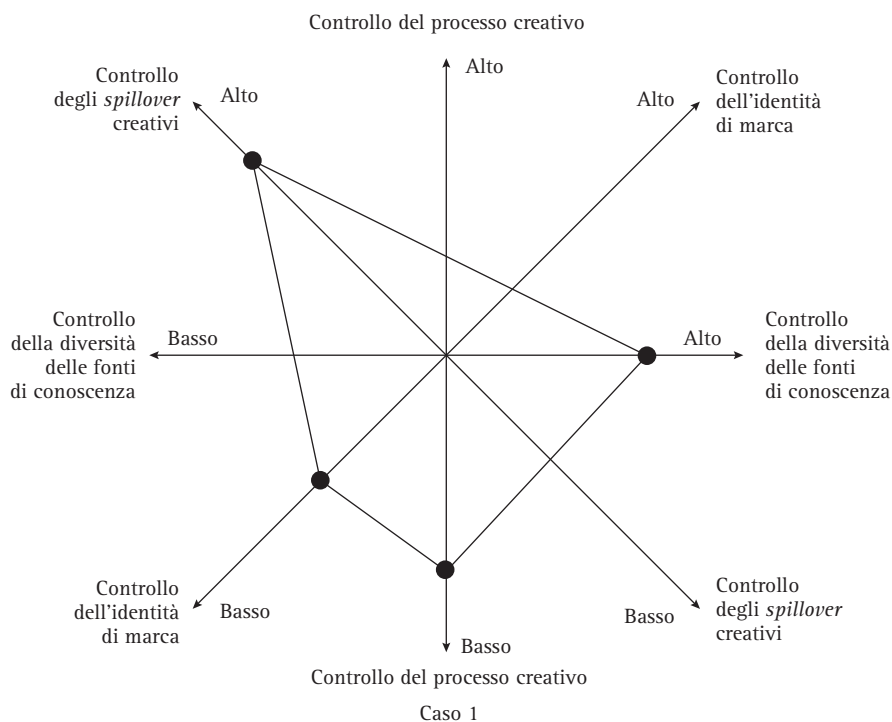


FIG. 3. Esempi di configurazioni di *designer portfolio*.

configurazioni tutte egualmente efficienti ed efficaci. In tal senso la creatività del *manager* nel disegnare il portafoglio *designer* dell'azienda può essere decisiva per un uso adeguato e proficuo dei servizi creativi di *design*.

5. Conclusioni

Il saggio analizza i *trade-off* gestionali relativi all'acquisto di servizi creativi di *design* attraverso i quali le imprese creano un portafoglio di *designer*. I diversi *trade-off* si configurano come regolazione da parte del *manager* del livello di controllo esercitato su alcune dimensioni chiave della struttura e del funzionamento del *team* di *designer* a cui l'azienda si rivolge. Nello specifico, controllo sul processo creativo, controllo dell'identità di marca, controllo della diversità delle fonti di conoscenza e controllo degli *spillover* creativi.

La capacità dei *manager* di configurare un *set* di decisioni coerenti che contemperino i vantaggi e gli svantaggi dei diversi *trade-off* risulta decisiva per rendere l'apporto che il *design* può dare all'impresa, coerente con il contesto aziendale e competitivo in cui i servizi creativi di *design* vengono impiegati.

Dal punto di vista teorico, questo lavoro contribuisce, da un lato, al crescente filone di letteratura che vede le attività creative legate al *design* come sempre più centrali rispetto alla definizione delle strategie competitive dell'impresa e alle dinamiche di creazione del valore per i clienti, dall'altro, alla letteratura sulle imprese creative ed in particolare agli studi che si occupano dei meccanismi spesso atipici che governano le relazioni di mercato tra offerta e domanda di servizi creativi.

Dal punto di vista operativo, esso offre ai *manager* uno strumento pratico per progettare, rispetto alle condizioni specifiche dell'impresa, un portafoglio *designer* che tenga conto dei diversi *trade-off* manageriali e dei benefici e vincoli che ne derivano.

Riferimenti bibliografici

Abecassis-Moedas C., Ben Mahmoud-Jouini S., Dell'Era C., Manceau D. e R. Verganti (2012), *Key Resources and Internationalization Modes of Creative Knowledge-Intensive Business Services: The Case of Design Consultancies*, in «Creativity and Innovation Management», 21, 3, pp. 315-331.

Brown T. (2008), *Design Thinking*, in «Harvard Business Review», 86, 6 pp. 1-9.

Bruce M. e J.R. Bessant (2002), *Design in Business: Strategic Innovation Through Design*, Harlow, Financial Times Prentice Hall.

Bruce M. e C. Docherty (1993), *It's All in a Relationship: A Comparative Study of Client-Design Consultant Relationships*, in «Design Studies», 14, 4, pp. 402-422.

Bruce M. e B.H. Jevnaker (1998) (a cura di), *Management of Design Alliances: Sustaining Competitive Advantage*, Chichester, Wiley.

Bruce M. e B. Morris (1994), *Managing External Design Professionals in the Product Development Process*, in «Technovation», 14, 9, pp. 585-599.

Bruce M. e B. Morris (1998), *In-house, Outsourced, or a Mixed Approach to Design*, in Bruce M. e B.H. Jevnaker (a cura di), *Management of Design Alliances: Sustaining Competitive Advantage*, Chichester, Wiley.

Capaldo A. (2007), *Network Structure and Innovation: The Leveraging of a Dual Network As a Distinctive Relational Capability*, in «Strategic Management Journal», 28, 6, pp. 585-608.

Cautela C. e F. Zurlo (2011), *Managing the Five Tensions of the Design Process*, in «Design Management Review», 22, 3, pp. 6-14.

Cautela C. e F. Zurlo (2012), *Ambidexterity and Dynamic Capabilities in Design Management: An Anatomy*, in «International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management», 15, 4, pp. 310-335.

Cautela C. e M. Simoni (2013), *Product Design Strategies in Technological Change*, Milano, McGraw Hill.

Cillo P. e G. Verona (2008), *Search Styles in Style Searching: Exploring Innovation Strategies in Fashion Firms*, in «Long Range Planning», 41, 6, pp. 650-671.

Cohen W.M. e D.A. Levinthal (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning and Innovation*, in «Administrative Science Quarterly», 35, 1, pp. 128-152.

De Mozota B.B. (2003), *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, New York, Skyhorse Publishing Inc.

Dell'Era C. e R. Verganti (2009), *The Impact of International Designers on Firm Innovation Capability and Consumer Interest*, in «International Journal of Operations & Production Management», 29, 9, pp. 870-893.

Dell'Era C. e R. Verganti (2010), *Collaborative Strategies in Design-Intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation*, in «Long Range Planning», 43, 1, pp. 123-141.

Dell'Era C. e R. Verganti (2011), *Diffusion Processes of Product Meanings in Design-Intensive Industries: Determinants and Dynamics*, in «Journal of Product Innovation Management», 28, 6, pp. 881-895.

Dosi G. (1988), *The Nature of the Innovative Process*, in Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. e L. Soete (a cura di), *Technical Change and Economic Theory*, London, Francis Pinter and New York, Columbia University Press.

Durgee J.F. (2006), *Freedom for Superstar Designers? Lessons from Art History*, in «Design Management Review», 17, 3, pp. 29-34.

Hargadon A. e R.I. Sutton (1997), *Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm*, «Administrative Science Quarterly», 42, 4, pp. 716-749.

Karjalainen T.M. (2003), *Strategic Design Language-Transforming Brand Identity into*

Product Design Elements, in «10th International Product Development Management Conference», June, pp. 10-11.

Karjalainen T.M. e D. Snelders (2010), *Designing Visual Recognition for the Brand*, in «Journal of Product Innovation Management», 27, 1, pp. 6-22.

Kotler P. e G.A. Rath (1984), *Design: A Powerful But Neglected Strategic Tool*, in «Journal of Business Strategy», 5, 2, pp. 16-21.

Krippendorff K. (1989), *On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that «Design Is Making Sense (of Things)»*, in «Design Issues», 5, 2, pp. 9-39.

Martin R.L. (2009), *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*, Harvard, Harvard Business Press.

Ravasi D. e G. Lojacono (2005), *Managing Design and Designers for Strategic Renewal*, in «Long Range Planning», 38, 1, pp. 51-77.

Ravasi D. e I. Stigliani (2012), *Product Design: A Review and Research Agenda for Management Studies*, in «International Journal of Management Reviews», 14, 4, pp. 464-488.

Ravasi D., Rindova V. e E. Dalpiaz (2012), *The Cultural Side Of Value Creation*, in «Strategic Organization», 10, 3, pp. 231-239.

Simoni M., Cautela C. e F. Zurlo (2014), *Product Design Strategies in Technological Shifts: An Explorative Study Of Italian Design-Driven Companies*, in «Technovation», 34, 11, pp. 702-715.

Stompff G. (2010), *The Forgotten Bond: Brand Identity and Product Design*, in «Design Management Journal», 14, 1, pp. 26-32.

Topalian A. (1984), *The Role of Company Boards in Design Leadership*, in «Engineering Management International», 2, 2, pp. 75-86.

Ulrich K.T. e S.D. Eppinger (2004), *Product Design and Development*, New York, Mc-Graw Hill.

Verganti R. (2003), *Design as Brokering of Languages: Innovation Strategies in Italian Firms*, in «Design Management Journal» (Former Series), 14, 3, pp. 34-42.

Verganti R. (2008), *Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda*, in «Journal of Product Innovation Management», 25, 5, pp. 436-456.

Verganti R. (2009), *Design Driven Innovation*, Boston, Harvard Business School Press.

Verganti R. e Å. Öberg (2013), *Interpreting*

and Envisioning. A Hermeneutic Framework to Look at Radical Innovation of Meanings, in «Industrial Marketing Management», 42, 1, pp. 86-95.

Vicari S., Cillo P. e G. Verona (2011), *Capacità creativa e innovazione. Un modello interpretativo resource-based*, in «Sinergie. Rivista di Studi e Ricerche», 67, 5, pp. 123-147.

Westmacott T. (1992), *Decentralized Design Management in Perspective: Where the Trends Are Leading Us*, in «Design Management Journal» (Former Series), 3, 2, pp. 40-43.