

Design, città, ecosistema

Stefano Maffei

Professore Ordinario

Francesco Zurlo

Professore Ordinario

Dipartimento di Design – Politecnico di Milano

Il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design sono l'epifania di un ecosistema che produce un insieme organico di azioni, relazioni, interazioni tra individui, organizzazioni e istituzioni, in costante trasformazione e riconfigurazione nell'ambiente socio-culturale ed economico della città. Questo *Report* evidenzia come questo ecosistema sia origine, e conseguenza circolare, di un Sistema Design Milano (Cap. 4), fatto di attività, risorse, competenze, materialità connesse al design che ha svolto, nel tempo, un ruolo di primo piano per il posizionamento della città nella competizione socio-economica regionale, nazionale e internazionale, divenendo uno dei suoi *asset* più apprezzati e riconosciuti con una ricaduta fortissima sulla costruzione identitaria della città stessa (Milano come *Città del Design*).

Come gli ecosistemi naturali anche quelli socioeconomici e culturali includono sia componenti *biotiche*, come persone, gruppi sociali e di interesse, istituzioni, sia elementi *abiotici*, come infrastrutture, risorse economiche e tecnologiche. Le interazioni tra questi elementi – cittadini, designer, operatori, aziende, istituzioni educative, fiere, musei, gallerie, riviste, comunicatori ecc. – determinano il flusso di comunicazione, dati, risorse, attività che origina un capitale sociale condiviso che è essenziale per il funzionamento e lo sviluppo di questo ecosistema (Folke *et al.*, 2016)¹. Il fenomeno presenta caratteri di unicità e diversità e genera innovazione, sviluppo economico, attrattività internazionale, trasformazione urbana ma anche alcune criticità (Cap. 5; Santagata e Bertacchini, 2011²; Bruzzese, 2015³). Questo capitale sociale *design-driven* e il suo *setting* peculiare tende a crescere e consolidarsi grazie ai processi di elaborazione e trasformazione costanti messi in atto dal suo sistema di attori-produttori (Landy, 2009)⁴ e funziona da catalizzatore dell'interazione tra sistema della creatività e altri settori economici creando sinergie tra dimensioni diverse dello sviluppo urbano come innovazione, impresa, turismo, commercio e cultura (Manzini, 2015)⁵.

La complessità di questa configurazione lo rende *anti-fragile* (Taleb, 2013)⁶ pescando nella sua ipertrofia e articolazione i fattori che ne generano il successo. Da molto tempo la ricetta milanese

di questo grande evento internazionale si basa sulla complementarità ecosistemica del Salone del Mobile.Milano e dell'off in città, con la sua rete di eventi urbani diffusi. Il confronto con altri competitor fieristici, evidenzia l'unicità di questa complementarità, perché l'emersione di questo motore di produzione culturale e sociale non deriva da un processo strategico prestabilito *top down* ma da una serie di condizioni uniche e *bottom up* legate a quel capitale sociale *design driven* accennato sopra. L'interdipendenza del Sistema Design Milano, la capillarità, strutturalità e stabilità del suo sistema di relazioni vascolarizza lo spazio della città dando origine, appunto, a un fenomeno unico, trasformando la città in un territorio circolatore di conoscenze di design (e non solo), favorendo esperienze di sperimentazione, innovazione, confronto e apprendimento (Maffei e Zurlo, 2000a e 2000b)⁷. Questo promuove non solo la generica capacità innovativa della città, ma svolge anche un ruolo centrale nella definizione dell'identità milanese e nella sua narrazione, rendendola di fatto un centro di importanza globale per il mondo del design e dell'innovazione.

Questa complementarità fa da detonatore per un evento che produce un'energia economica e culturale senza pari e un imponente capitale di visitatori. Salone del Mobile.Milano, del resto, giunto nel 2024 alla 62esima edizione, ha un'esperienza che viene da lontano, accompagnata dall'ambizione di esplorare gli spazi possibili del settore al di là della dimensione nazionale. Questa capacità di costruire una visibilità internazionale ha accompagnato lo sviluppo del sistema imprenditoriale dell'arredo (con FederlegnoArredo, pilastro di uno dei settori economici fondamentali del sistema manifatturiero italiano), trasformando di conseguenza questo appuntamento nell'evento fieristico di gran lunga più importante a livello mondiale.

La Settimana del design di Milano è un sistema di eventi decentralizzati e auto-organizzati (Caruso, 2021)⁸ che, coinvolgendo aziende, designer indipendenti, istituzioni culturali e cittadini, si svolge in parallelo al Salone del Mobile e consiste in una serie di esposizioni, installazioni, workshop ed eventi di varia natura organizzati in spazi privati e pubblici della città, spesso collocati in

quartieri/zone emblematici come Brera, Durini, Tortona, Isola, Porta Venezia, ecc. A partire dalla sua nascita⁹, ha avuto una crescita continua esponenziale, coinvolgendo realtà non solo milanesi ma anche nazionali e internazionali (Cap. 3). La sua centralità ha attratto progressivamente altri ambiti del design non riconducibili al settore originario del legno-arredo: sicuramente la moda con marchi, tra gli altri, come Hermès, Louis Vuitton, Cartier e poi il settore automotive con player internazionali come Audi, Kia, Land Rover, Mini, BMW e l'elettronica di consumo con Apple, Panasonic, Sony, Canon, ecc. La natura fluida e partecipativa della Settimana del design, oltre alla ricerca culturale continua portata avanti dal Salone del Mobile.Milano con un ricco programma di talk, tavole rotonde, installazioni *site-specific*, grandi mostre in fiera, così come nei principali musei di Milano (Cap. 1, Paragrafo 1.d), ha inoltre contribuito a estendere lo stesso concetto di design, includendo tematiche come la sostenibilità, l'inclusione sociale e l'interdisciplinarietà (Bruzzese, 2015¹⁰) e stimolando, al contempo, l'interazione con arte e architettura negli spazi urbani pubblici e privati rendendo questa settimana un evento attrattivo globale in grado di coinvolgere un pubblico sempre più vasto e non specializzato e celebrando, in qualche modo, tutte le forme di creatività che vedono la disciplina del design estendersi oltre il sistema prodotto (Maffei, 2020 e 2021¹¹; Dell'Era e Verganti, 2010¹²; Zurlo 2010¹³; Carella e Zurlo, 2024¹⁴). La Settimana del design è dunque basata su un modello tacito di auto-regolazione che ha saputo sinora resistere alle sfide globali. Può essere descritta come un modello di auto-organizzazione¹⁵, caratterizzato dalla capacità di attori e istituzioni di creare e adattare dinamicamente le proprie interazioni e strutture senza una strategia centralmente definita e messa in atto. L'auto-organizzazione si manifesta nella capacità degli attori – del design e non solo – di coordinarsi spontaneamente in base a esigenze e opportunità emergenti, promuovendo un ciclo di retroazione positiva che alimenta l'innovazione e la crescita del settore (Bertola e Teixeira, 2003)¹⁶.

L'azione attrattiva del Salone del Mobile.Milano si ricombina in città senza una regia unica, con una struttura reticolare di eventi che permette la cooperazione tra soggetti indipendenti. Questo modello consente di mantenere un equilibrio dinamico tra competizione e collaborazione, favorendo la resilienza del sistema anche in tempi di crisi o cambiamenti globali.

Alcuni autori (De Toni *et al.*, 2011)¹⁷ suggeriscono alcuni principi generativi dei fenomeni di auto-organizzazione che sembrano adattarsi in maniera significativa alle dinamiche costitutive dell'evento milanese: un primo principio è quello di *Interconnessione* che anima le reti sociali della week cittadina sfruttando l'effetto *small world* (un effetto noto al grande pubblico nella variante co-

nosciuta come 6 gradi di separazione). I nodi di questi sistemi sono fortemente connessi tra di loro attraverso hub che, generalmente, sono luoghi e persone che presentano un alto numero di contatti con chi è esterno al sistema stesso e, al contempo, con le unità interne.

Il Salone del Mobile.Milano, ad esempio, nel 2024 ha intercettato 370.824 presenze (+20,2% vs 2023), 53,9% delle quali dall'estero, 276.059 operatori (+28,6% vs 2023), oltre 6.900 giornalisti (che fungono spesso come hub di questi piccoli mondi), 14.683 studenti; 600 giovani designer da 36 paesi, 22 Università e Scuole di design da 14 Paesi, ecc. Altri hub che favoriscono l'incontro sono, ad esempio, il Bar Basso in zona Città Studi o la Cena dei Cento dove, presso il suo spazio, Rossana Orlandi rende visibili ogni anno, con la perizia gastronomica di Aimo e Nadia, questi *small world*.

Legato all'interconnessione è il principio di *Condivisione* che deriva dall'organizzazione cellulare che funziona (ed è efficace) se agisce in maniera coordinata. Scrive Li Edelkoort: «Milano come astrazione, un'entità generica che comprende tutto ciò che rende questa città animata dal design, quello che è per tutti noi. Il luogo dove trovarsi, la promessa della primavera, il vizio del buon cibo, l'esperienza dell'abbondanza, l'incontro con gli altri, la caccia al talento, la prova del tempo e la piattaforma per produrre idee e promuovere convinzioni e, alla fine, anche un luogo per fare affari...» (Edelkoort L., in Finessi *et al.*, 2022, p. 19)¹⁸. In queste parole è evidente un sentire comune, con principi, valori, esperienze condivise, che favoriscono l'adozione da parte di tutte le entità dell'ecosistema di un *purpose* comune (Hurst, 2014)¹⁹, che consenta di preservare un'identità del sistema attraverso la sua continua discussione e trasformazione.

Che avviene, peraltro, grazie al principio di *Riconfigurazione*: il sistema – Salone del Mobile.Milano e Settimana del design – è dinamico e lavora per modificare continuamente se stesso evolvendo in parallelo la sua identità: un esempio è l'adozione da parte del Salone del Mobile.Milano di una strategia e di strumenti per la gestione sostenibile degli eventi (dal 2023 è certificato ISO 20121), che riconfigura le modalità di allestimento degli stand fieristici, eliminando materiali compositi a favore di materiali riciclabili senza per questo intaccare qualità degli spazi fieristici e messa in scena dei prodotti (Cap. 1, Paragrafo 1.g). Riconfigurare significa trovare, ad esempio, nuove strategie per il proprio brand e il flusso di operatori del Salone del Mobile facilita questo. Parimenti, i designer e le imprese che decidono di mostrare le proprie novità negli showroom e negli eventi indipendenti cittadini durante la Design week si rivolgono prevalentemente a professionisti già conosciuti nel settore, mentre il Salone del Mobile riconferma – di anno in

anno – la sua natura di piattaforma internazionale che favorisce lo sviluppo di un fenomeno di *brokering* di conoscenza tecnica, manifatturiera, consulenziale che riconfigura le catene del valore con la promessa di nuove connessioni con nuovi fornitori, distributori e aziende, dando concrete opportunità di confronto con il mondo impresa anche ai designer under 35 che espongono nel contesto del SaloneSatellite; al contrario per piccole aziende o start up la presenza alla Design week cittadina può favorire visibilità e primi contatti.

Altro principio generativo è quello di *Ridondanza* che riguarda il tema delle capacità e competenze, dove “tutti imparano a fare tutto”: un produttore che diventa produttore di cultura, oppure un gruppo di professionisti e comunicatori (Recapito Milanese) che produce un primo esempio di trasformazione urbana (in Tortona, primo distretto strutturato dal 2001 in poi) poi diventato un modello organizzativo-culturale ispirazionale. Questa ridondanza è evidente negli oltre 1.300 eventi mappati nella week cittadina del 2024 (Paragrafo 3.c), in cui troviamo un’offerta di creatività, sperimentazione, esplorazione, messa in scena, realizzata in pochi giorni, che non ha altri riferimenti simili nel mondo.

In termini di impatto economico, il Salone del Mobile.Milano contribuisce significativamente allo sviluppo economico di Milano, generando flussi economici diretti attraverso il turismo, il commercio e le collaborazioni professionali e imprenditoriali internazionali (Santagata e Bertacchini, 2011).

L’Ufficio Studi di Confcommercio Milano, Lodi, Monza e Brianza ha stimato per il 2024 un indotto pari a quasi 275,1 milioni di euro, con un incremento del 13,7% rispetto al 2023 in parte dovuto a visitatori stranieri che hanno inciso per il 69,4% sull’intero business per un importo pari a 191 milioni di euro²⁰. E contribuisce indirettamente allo stesso fenomeno che si allarga alla Settimana del design in città. Anche l’impatto complessivo sui modelli e sui processi di produzione culturale, rafforza l’identità della città come Capitale internazionale del design, promuovendo approcci innovativi che influenzano altri campi, come la moda, l’architettura e l’industria. Un esempio possibile è il lavoro pluriennale di sperimentazione e ricerca *Opposites United. Intersections beyond boundaries*²¹, a cavallo tra arte, tecnologia e design prodotto da Kia al Museo della Permanente.

La Settimana del design in città affronta anche delle sfide: una delle principali è la difficoltà di conciliare lo sviluppo con l’inclusione sociale e l’accessibilità democratica all’evento. Alcuni degli eventi della week cittadina sono rivolti a un pubblico specialistico e quindi l’accesso può essere limitato da barriere reputazionali, economiche e sociali.

Salvaguardare un bordo permeabile per i talenti e la creatività

e l’innovazione, che consenta un dialogo tra un sistema dell’innovazione imprenditoriale e quello indipendente allargato ed emergente, è una sfida che rimane aperta. Ma questa apertura a un accesso popolare può avere degli effetti avversi. La Settimana del design può essere vittima del suo stesso successo, creando condizioni di accesso sempre più complesse legate a fenomeni che potremmo definire di *overtourism* (sovraffollamento, crisi dei servizi generali, abbassamento della qualità delle proposte espositive e culturali, spettacolarizzazione negativa, commercializzazione dello spazio, aumento dei costi per residenti e operatori specializzati)²².

Questo crea un divario tra chi ha accesso alle risorse creative e chi ne è escluso, limitando la possibilità di promuovere un design più inclusivo e partecipativo (Manzini, 2019)²³ e facendo perdere in prospettiva alla città e alla Design week quella essenziale caratteristica di laboratorio sociale e creativo aperto. Senza contare l’altra sfida rilevante legata alle dinamiche internazionali del mercato del design, dove la concorrenza per attrarre talenti, risorse e investimenti da parte di altre città globali come Londra, Parigi, Copenaghen è crescente. A questa pressione sulla leadership milanese si aggiungono le sfide poste dalla digitalizzazione e dalle tecnologie emergenti, che stanno trasformando il modo in cui il design viene concepito, prodotto e consumato. La loro integrazione richiede competenze nuove e modelli e processi innovativi sempre più globali e interdipendenti chiedendo alla città continui investimenti in capitali, apprendimento, sperimentazione privata e pubblica.

Un secondo pressante campo di sfide per il Sistema Design Milano è quello rappresentato dalla sostenibilità ambientale e sociale. Il design contemporaneo deve affrontare la crescente richiesta di soluzioni che siano sostenibili e rispettose dell’ambiente. Questo include l’uso di materiali eco-compatibili, la progettazione circolare e la riduzione dell’impatto ambientale dei processi produttivi. In questo contesto, il Salone del Mobile.Milano, con un apprendimento organizzativo, ha introdotto da tempo strategie e buone pratiche misurabili e misurate. Un percorso intrapreso anche dal Comune di Milano con la definizione di *policy* di indirizzo, veicolate attraverso l’avviso pubblico per l’adesione al palinsesto della Milano Design Week (Cap. 5, Paragrafo 5.f).

L’eccesso di successo ha generato, nel tempo, tentativi di risposta e coordinamento operati da attori privati e pubblici. Il Comune di Milano, dal 2017, per razionalizzare e coordinare eventi culturali e attrattività turistica nella città, ha dato vita a un palinsesto diversificato di week e tra queste è stata inserita anche la Milano Design Week²⁴. Un contributo significativo, allo sviluppo della Settimana del design milanese è stato quello di INTERNI, a cui si

deve la prima iniziativa di coordinamento di operatori del design in città (1990). Un altro attore è la piattaforma di comunicazione digitale Fuorisalone.it – marchio registrato da Studiolabo S.r.l. con estensioni dedicate a Cina e Giappone – che negli anni è stata scelta da aziende di diversi settori merceologici e designer per la promozione degli eventi in programma durante la Settimana del design di Milano. A partire dal 2023 il Salone del Mobile.Milano ha promosso un'azione congiunta con Fuorisalone.it per comunicare – nel percorso *Salone in città* gli eventi delle aziende espositrici del Salone del Mobile presenti anche nel contesto cittadino, presso i propri showroom o in location dedicate, costruendo un esempio di sinergia tra attori chiave dell'ecosistema.

La relazione tra il Salone del Mobile.Milano e la Settimana del design in città è quindi ancora oggi una buona pratica basata sull'equilibrio tra *governance* e auto-organizzazione. Questa complementarità tra formalità e informalità, tra un centro organizzato e un sistema decentralizzato, offre all'intero Sistema Design Milano la possibilità di mantenere la sua dinamicità e di attrarre e dialogare con un pubblico ampio ed eterogeneo. Potremmo definirli, come suggeriscono gli studiosi di innovazione, ambidestri: ovvero la capacità di un ecosistema che è in grado di sfruttare da una parte le capacità esistenti e dall'altra nuove opportunità emergenti (O'Reilly e Tushman, 2008)²⁵. In questa tensione tra l'*exploitation*, cioè lo sfruttamento delle competenze e del posizionamento strategico e l'*exploration*, inteso come capacità di sperimentazione e ricerca di opportunità, sembra emergere una chiave di lettura.

La fotografia del fenomeno è sfuocata, influenzata dalla velocità e dalla rilevanza del cambiamento generale con il suo insieme di sfide ad alto impatto. Questo *Report* rileva alcuni segnali emergenti che prefigurano una possibile lettura diversa del fenomeno: è sempre più nella capacità di comprendere la danza tra queste due polarità (*exploitation* e *exploration*) che si produce l'incubazione delle esperienze d'innovazione più rilevanti. L'obiettivo è quello di presentare una prima raccolta e interpretazione dei *dataset* rilevanti (e disponibili) e una ricerca sul campo che mostri l'interdipendenza dell'ecosistema. L'affresco finale che emerge disegna un orizzonte di possibili strategie dalle infinite sfumature tra commerciale e speculativo, instagrammabile e *data driven*, formale e informale, tecnologico e culturale, provando a delineare una prima visione strutturale dell'ecosistema e delle sue sfide (epocali) emergenti.

Due fenomeni rilevanti si staccano dallo sfondo: la nascita di possibili attrattori secondari (il fenomeno Alcova o la nascita di nuovi format nomadi, slegati dal concetto di zone/distretti urbani, in grado di attivare connessioni anche oltre il perimetro cittadino)

e la metropolizzazione/regionalizzazione delle connessioni e degli impatti territoriali che rende questo evento un esempio della *città infinita* descritta da Aldo Bonomi (Bonomi e Abruzzese, 2004)²⁶ per intersecarsi in una sorta di *entanglement* istantaneo e multiscala con la realtà urbana e metropolitana, con la piattaforma produttiva italiana e con i flussi di comunicazione, conoscenza e capitale globali.