

Agosto, 2019

Design e Management: alla ricerca di un comune terreno epistemologico.

CABIRIO CAUTELA
Professore associato
Dipartimento di design Politecnico di Milano

Self published via ISBN
9791220053082

ISBN 979-12-200-5308-2



9 791220 053082

indice

- 1 Oltre il baratro tra design e managerial science
- 2 L'ibridazione epistemo-metodologica tra design e management
- 3 Il management che abilita il processo creativo
- 4 Progettare il business-system

SEZIONE 1

Oltre il baratro tra design e managerial science

Oltre il baratro tra design e managerial science

Seppur particolarmente noto e ampiamente citato, il tentativo-auspicio condotto negli anni sessanta da Herbert Simon di accorpate le professioni accomunate dall'azione e da principi comuni del progettare sotto un unico cappello delle "scienze dell'artificiale"¹, è stato fino a poco tempo fa miseramente respinto, a favore del consolidarsi di indirizzi di iper-specializzazione dei domini disciplinari e delle regole a questi sottese².

A questa tendenza, per diverso tempo, non si sono sottratte le managerial science e le design science.

Le prime, passata la fase della ricerca di una forma oggettivata della conoscenza, sembra abbiano subito due forme di derive iper-specialistiche:

- quella spinta dalla frammentazione dell'impresa, da soggetto unitario a organo composto da diverse funzioni aziendali, in cui la tendenza dominante è consistita nella suddivisione dell'organismo aziendale in una serie di funzioni con caratteristiche e logiche di governo del tutto dissimili (finanza; marketing, operation management, R&S, Human Resource, Logistica, etc...); in tale ambito è andata smarrita l'idea dell'unitarietà e dell'inscindibilità della gestione d'azienda;

- quella spinta dalla progressiva settorializzazione del management, in cui la letteratura ha iniziato a produrre contributi che assumevano come assunzione di fondo la dipendenza dei principi di governo delle imprese dalle specificità settoriali e relative categorie merceologiche; in tale ambito, ricadono contributi sulla gestione strategica delle imprese della moda³, delle imprese operanti nel settore dell'arredo⁴, delle organizzazioni culturali⁵, delle aziende turistiche, degli enti-attori del territorio⁷, delle organizzazioni operanti sui mercati dell'information technology⁸.

Il versante del design, in forme e chiavi evolutive differenti, non è rimasto immune dai rischi di iperspecialismo, inteso come progressiva verticalizzazione delle conoscenze e delle prassi che risultano significative solo se riferite ad un ambito produttivo specifico⁹.

Pur partendo da un'assunzione del design, come cultura del progetto tout-court, intrinsecamente trasversale alle filiere e alle tecnologie, legata pertanto ad "un'area dai confini sfumati in cui la produzione dei significati, la capacità di cristallizzare interfacce che ne permettono la comprensione e la fruizione, la possibilità di immettere sul mercato questi valori sotto forma di beni

1. Cfr. H. Simon, *The Science of Artificial*, MIT Press, Cambridge, Mass, (1969).

2. Sulla deriva dell'iper-specializzazione dei diversi domini disciplinari, e del design in particolare, si rinvia a R. Buchanan, *Wicked Problems in Design Thinking*, in *Design Issues*, Vol. 8, No. 2, 1992.

3. Cfr. S. Saviolo, S. Testa, *Le imprese del sistema moda*, ETAS, (2000).

4. Cfr. C. Lojaco, *Le imprese del settore arredamento*, ETAS, (2001).

5. Cfr. A. Moretti, *Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici*, Franco Angeli, (2001).

6. Cfr. M. Rispoli, M. Tamma, *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, CEDAM, (1996).

7. Cfr. E. Valdani, F. Ancarani, *Strategie di marketing per il territorio*, EGEA, (2000); M. Caroli, *Marketing territoriale*, Franco Angeli, (1997).

8. Cfr. H. R. Varian, C. Shapiro, *Information rules: a strategic guide to the network economy*, Harvard Business Press (1998).

9. Cfr. Buchanan, *ibid*.

SEZIONE 1

di scambio rappresentano componenti equilibrate del fenomeno di cui stiamo parlando”¹⁰, non mancano contributi che affondano le radici del progetto all’interno dei settori, delle categorie merceologiche, delle filiere produttive¹¹. La specializzazione di un ambito disciplinare non è negativa di per sé e per certi versi la tendenza appare naturale e riconducibile ad una serie di con-cause interagenti: lo stadio di maturità ed il consolidamento della disciplina, la progressiva complessificazione delle tecnologie che richiede specialismi e technicalities crescenti, l’apertura di nuove filiere produttive alle conoscenze e agli strumenti della cultura del design. D’altro canto appare opportuno, in tale sede, porre in rilievo due tipologie di rischi associabili a tale dinamica:

- il primo, relativo al fatto che la “monotonia” tecnologico-produttiva - un design che vive in simbiosi con un dominio tecnologico - assottiglia la riflessione sulla parte “alta” del processo progettuale, quella in cui si allarga il campo d’intervento e di osservazione, dove l’exploitation cede il passo all’exploration, la cultura tecnologica diventa cultura priva di aggettivazioni, dove le fonti ed i giacimenti

di conoscenza da cui attingere sono multipli ed eterogenei;

- il secondo è dato dalla perdita di scambio e dalla riduzione della capacità di assorbimento di codici e contenuti provenienti da domini disciplinari di altra natura; è plausibile immaginare che quanto più il design cede alla tecnologizzazione e alla settorializzazione tanto più fatica ad attivare processi di scambio e di ibridazione reciproca con altri giacimenti culturali¹² (se non solo in termini tecnologici).

All’interno di un quadro che ha visto l’affermazione di tendenze iperspecialistiche sia nell’ambito delle managerial che nelle design science, non sono tuttavia mancati contributi che hanno travalicato i confini disciplinari, andando a creare nuove aree di fertilizzazione tra i due ambiti disciplinari.

Appare interessante specificare la natura ed il posizionamento di tali contributi e delle ragioni che hanno permesso tali operazioni di sconfinamento.

Nell’ambito del management, i micro-ambiti disciplinari che hanno incontrato con maggior favore la cultura del progetto, oltre alla gestione

10. Cfr. F. Celaschi, A. Deserti, *Design e Innovazione*, Carocci, (2007).

11. Tale movimento verso la specializzazione trova conferma, negli ultimi anni, nell’affermazione e nella diffusione di Corsi di Laurea, in Facoltà e School nazionali e internazionali, legati ai settori e alle categorie merceologiche. I vecchi corsi di “Industrial Design” sono stati affiancati o addirittura sostituiti da corsi in interior design, communication design, interface design, furniture design, fashion design, etc....

12. È interessante notare, a tal proposito, che talune forme di convergenza tecnologica su standard comuni portino con sé anche dei “design standard”, intesi come omogeneizzazione di codici linguistici, morfologici, e di significato dei prodotti. Si pensi a tal proposito a ciò che accade nei settori degli elettrodomestici, della telefonia cellulare, degli LCD. Cfr. Clino Trini Castelli, *Transitive design*, Electa, 1999. Secondo Verganti, inoltre, “produzione culturale” e “produzione tecnologica” rappresentano processi appannaggio di attori e soggetti diversi. Alcune figure, come i designer, si propongono come interpreti capaci di conferire significato alla produzione tecnologica, ponendosi spesso a cavallo tra i due mondi. Cfr. R. Verganti, *Design Driven Innovation. Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Harvard Business Press, 2009.

13. Cfr. H.I. Ansoff, *Corporate strategy*, Mc Graw Hill, (1965); H. Ansoff, C. Brandenburg, *A Language for Organizational Design*, in *Management Science*, n. 12, 1971; I.I. Mitroff, J.R. Emshoff, R.H. Kilmann, *Assumptonal analysis: a methodology for strategic problem solving*, in *Management Science*, 28 (12), (1982); R. Mason, I. Mitroff, *Challenging strategic planning assumptions*, Wiley, New York, (1981).

14. Secondo il paradigma Struttura-Condotta-Performance (SCP), i risultati e le condotte d’impresa sono variabili dipendenti delle strutture settoriali. In tale paradigma gli studi di strategia aziendale hanno posto l’accento sulle capacità di analisi strategica, facendo derivare quasi meccanicamente le scelte strategiche (combinazioni prodotto-mercato) dalle risultanze di queste. Cfr. M. E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, (1980).

15. La cosiddetta resource based view è stata concepita, negli studi sulla strategia, come un vero e proprio cambio di prospettiva e paradigma. Cfr. J.B. Barney, W.C. Ouchi (eds), *Organizational economics: toward a new paradigm for understanding and studying organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA (1986); R. Grant, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, (1999).

SEZIONE 1

dell'innovazione che si pone come nodo di interscambio naturale, sono stati quelli della strategia aziendale e dell'organizzazione d'impresa. Gli studi di strategia, superata la stagione meccanicistica dello "strategic planning"¹³ e del paradigma Struttura-Condotta-Performance¹⁴, hanno indirizzato l'attenzione maggiormente sul potenziale interno del contesto aziendale, prima sulle risorse detenute¹⁵, poi sulle capacità di combinazione e ricombinazione di queste ultime¹⁶. Al centro della riflessione strategica vengono poste le *dynamic capabilities*, intese come capacità a catturare valore dai mercati presidiati - dinamica dell'*exploitation* - ma soprattutto a progettare i meccanismi di creazione del valore nel futuro - dinamica dell'*exploration* - adattandosi o alterando le regole del gioco competitivo¹⁷.

L'organizzazione assume in tale scenario una forma "ambidestra"¹⁸, in cui la gestione si occupa di generare valore nel presente (attraverso le routine, la cultura ed i processi consolidati), la progettazione e l'esplorazione si pre-occupano di anticipare e/o condizionare le discontinuità ed i cambiamenti delle regole dell'ambiente competitivo.

Anche gli studi di organizzazione aziendale hanno subito radicali mutamenti. A partire dagli studi di Chandler, secondo cui "structure follows strategy", fino ad arrivare a Mintzberg¹⁹, il progetto delle configurazioni organizzative appare come progetto derivato, in cui l'organizzazione è un

veicolo per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La prospettiva recente degli studi organizzativi, di contro, assume come oggetto d'indagine non l'organizzazione formale, la macchina organizzativa fatta di processi, routine e flussi di conoscenza ufficiali e codificati ma il comportamento emergente, il risultato manifesto di un modo di operare dell'impresa in termini di *sensemaking*, adozione (o meno) di tecnologie, di modelli culturali, modalità di emersione e gestione del conflitto²⁰.

Tale passaggio ha posto al centro dell'organizzazione la leadership culturale, intesa come capacità di coagulare gli interessi e gli sforzi dei membri e delle comunità organizzate intorno ad un disegno di sviluppo.

Per alcuni versi, i temi delle *dynamic capabilities* e della cultura delle organizzazioni difficilmente possono essere ascritti dentro i confini di un microambito disciplinare. Tali tematiche creano un terreno di ricerca comune agli ambiti dell'organizzazione aziendale, della sociologia delle organizzazioni, della gestione della conoscenza, etc.. il cui epicentro è costituito dalle modalità attraverso cui le organizzazioni equilibrano dinamiche di mantenimento dello status quo - *exploitation* - a dinamiche di cambiamento di tali assetti - *exploration*.

Per quanto riguarda il design emergono in prima istanza due territori di conoscenza che hanno travalicato i propri steccati attivando rif-

16. Cfr. B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*, in *Organization Science*, 3, (1992); D. Levinthal, *Strategic management and the exploration of diversity*, in C. Montgomery, ed. *Evolutionary and Resource Based Approaches to Strategy*, Kluwer Academic Press, Boston, MA (1995); Teece, D., Pisano, G., Shuen, A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533, (1997). Per un esame storico-critico dell'evoluzione sugli studi di strategia si rinvia a G. Gavetti, D.A., Levinthal, *The Strategy Field from the perspective of management science: divergent strands and possibile integration*, in *Management Science*, Vol. 50, pp. 1309-1318, (2004) e a M. Farjoun, *Toward an organic perspective on strategy*, in *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 7, pp. 561-594, (2002)

17. J. G. March, *Exploration and exploitation in organizational learning*, in *Organization Science*, 2, 71-87, (1991).

18. Cfr. M.L. Tushman, C.A. O'Reilly, *The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change*, in *California Management Review*, 38, 1-23, (1996); M.L. Tushman, C.A. O'Reilly, *Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma*, in *Research in Organizational Behaviour*, 28, pag. 185-206, (2008).

19. Cfr. H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, 1985.

20. Cfr. K.H., Weick, *Sensemaking in organization*, Sage Publications, Michigan, (1995); L.B. Mohr, *Explaining Organizational Behaviour*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, (1982).

SEZIONE 1

lessioni di scambio con le scienze manageriali. Il primo, è costituita da quella che viene definita come ricerca meta-progettuale²¹.

Quest'ultima, intesa come attività di delimitazione ed orientamento pre-progettuale che attiva riflessioni sul contesto produttivo e su quello di destinazione delle risultanze del progetto, rappresenta un'area pre-gna di riflessioni di natura strategica. Il fatto di "pensare per piattaforme" (e non per singoli prodotti), generare scenari e visioni di consumo, riflettere sulle forme di scambio futuribili del valore del sistema delle merci²², comporta una contiguità ed un'area di tangenza pronunciata con gli studi sulle strategie dei sistemi organizzati.

Accanto agli studi metaprogettuali, un ulteriore ambito che ha contribuito a gettare un ponte tra design e management è stato quello del design strategico. La rilevanza del design come leva competitiva è stata evidenziata in diversi contributi scientifici²³.

La visione del design, in tali contributi, si affranca da una dimensione tecnica, spesso relegata nei dipartimenti tecnici degli organigrammi aziendali, per approdare ad un ruolo di regia complessiva delle principali leve - quelle del prodotto, della comunicazione e della distribuzione - che creano valore nella relazione utente-impresa.

Le linee di ricerca, in tale ambito, sono riconducibili prioritariamente intorno a tre filoni guida:

- il design come datore di forma e significato

delle strategie aziendali²⁴, ove si enfatizza la funzione di garantire una coerenza tra l'orientamento strategico d'impresa ed i dispositivi (tangibili ed intangibili) che l'impresa immette sul mercato;

- il design come regista dei processi d'innovazione²⁵, ove il design assume la guida dei processi innovativi andando ad alterare i significati dei prodotti;
- il design come strumento di supporto ad attività di decision making²⁶, ove il design, ampliando il patrimonio di conoscenza qualitativa attraverso il progetto (sull'utente, sulle dinamiche competitive, sulle tecnologie) influenza e condiziona la riflessione strategica.

Il design strategico, avvicina definitivamente il progetto all'azienda, dissolvendo quell'idea di cultura creativa legata al genio dei singoli Maestri, e ponendo il processo innovativo come atto partecipato e contestualizzato, in cui le dinamiche creative, interne ed esterne all'impresa, si connettono con le dinamiche organizzative e di orientamento strategico.

Come si è visto sinora, accanto ad una tendenza di iper-specializzazione delle managerial e delle design science, soprattutto nell'ultimo periodo non sono mancati tentativi di reciproca connessione e fertilizzazione.

In particolare i campi d'indagine delle strategie d'impresa, dell'organizzazione aziendale, del meta-progetto e del design strategico hanno costituito una funzione di cerniera tra i due

21. Sulla ricerca meta-progettuale si rinvia a seguenti contributi: A. Magnaghi, *L'organizzazione del metaprogetto*, Franco Angeli, Milano, (1973); A. Mendini, *Metaprogetto sì e no*, in Casabella, n. 333, (1969); C. Bonsiepe, *Teoria e pratica del disegno industriale. Elementi per una manualistica critica*, Feltrinelli, Milano, (1975); C. Alexander, *Note sulla sintesi della forma*, Harvard University Press, (1971); A. Deserti, (a cura di), *Metaprogetto. Riflessioni teoriche ed esperienze didattiche*, Edizioni POLI.Design, Milano, (2003); L. Collina, *Design e Metadesign: teoria, pratica e strumenti*, Edizioni POLI.Design, (2005).

22. Cfr. Celaschi, *Il design della forma merce*, Edizioni Il Sole 24 Ore, Milano, (2000).

23. Cfr. P. Kotler, C.A. Rath, *Design: a powerful but neglected strategic tool*, in *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, pp. 16-21, (1986); F. Zurlo, C. Cautela, *Relazioni Produttive*, Aracne, (2006); F. Mauri, *Progettare progettando strategie*, Dunod, Milano, (1996); G. Eminente, *Il disegno industriale nelle strategie di mercato*, ETAS, Milano, (1991); F. Zurlo, *Della relazione tra design e strategia: note critiche*, in P. Bertola, E. Manzini, *Design Multiverso*, Edizioni POLI.Design, Milano, (2004).

24. Tratto dal discorso introduttivo di Ezio Manzini nell'ambito della I edizione del Master in Design Strategico del Politecnico di Milano.

SEZIONE 1

domini disciplinari, andando a proporre le basi per la nascita di nuovi terreni di ricerca e/o per l'affermazione di un nuovo dominio disciplinare. La dinamica sinora descritta sembra ripercorrere una marcia quasi archetipica nell'evoluzione della conoscenza e dei domini disciplinari²⁷. In termini semplificativi, dall'analisi condotta sinora, è possibile ricostruire quattro tappe:

- quella della nascita e dell'affermazione di un ambito disciplinare, in cui il focus della ricerca è centrato prioritariamente sulle regole epistemologiche e su tentativi di perimetrazione del campo di ricerca;
- quella della verticalizzazione o sviluppo disciplinare, in cui il focus della ricerca è orientato a verificare le condizioni di validità delle conoscenze prodotte su nuovi "settori" o campi di applicazione della conoscenza;
- quella della deverticalizzazione o ibridazione con altri domini disciplinari, in cui alcuni micro-domini disciplinari agiscono da nodi di interscambio e di dialogo con micro-domini di altri ambiti; in tal senso si creano nuove proposte di ricerca e di analisi che pongono le fondamenta negli spazi interstiziali tra discipline;
- quella della ri-creazione di un nuovo dominio disciplinare, in cui lo sforzo centrale è costituito dalla creazione di nuove regole e confini epistemologici.

Il grafico posto in basso rappresenta la schematizzazione del percorso descritto.

L'attuale posizionamento dei domini disciplinari

sembra essere nell'intramezzo tra la maturità/de verticalizzazione e la nascita di nuovi domini o ambiti disciplinari generati da una progressiva integrazione di quelli definiti in precedenza come "micro-ambiti di cerniera".

Il tentativo relativo alla creazione di nuove aree disciplinari non può fare a meno di partire dalle basi. In tal senso si affronteranno, in prima battuta, le differenze epistemologiche sussistenti tra i due domini disciplinari considerati; in seconda battuta si verificheranno le condizioni e le eventuali modalità di convergenza tra i due statuti disciplinari.

In ultimo, si individueranno le logiche di ricerca ed i confini di nuovi ambiti disciplinari che oggi sembrano porsi a cavallo tra la cultura del progetto e quella manageriale.

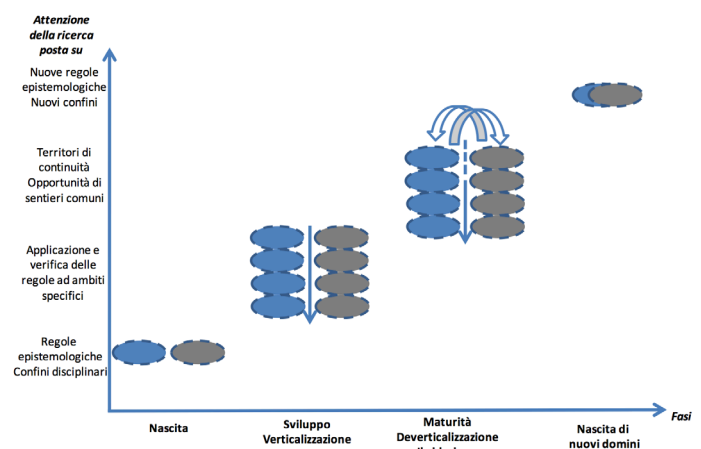


Figura 1 –Le quattro tappe nell'evoluzione dei domini disciplinari delle design e managerial science

25. Cfr. F. Zurlo, R. Cagliano, G. Simonelli, R. Verganti, *Innovare con il design*, Il Sole 24 Ore, Milano, (2002); T. Brown, *Change by design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Harper Business, (2009).

26. Cfr. C. Cautela, F. Zurlo, *Design for management: new ways for decision making*, paper presentato alla International Design Management Institute Education Conference, "Design thinking: New challenges for Designers, Managers, Organizations", ESSEC Business School, Cergy-Pointoise, France, 14-15 April 2008.

27. Cfr. E. Morin, *La conoscenza della conoscenza*, Feltrinelli, Milano (1989); T. S. Kuhn, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, (1999); P. K. Feyerabend, *Contro il metodo. Abbozzo di una teoria anarchica della conoscenza*, Feltrinelli, Milano (2002).

SEZIONE 2

L'ibridazione epistemo-metodologica tra design e management

L'ibridazione epistemo-metodologica tra design e management

La verifica degli statuti epistemologici dei due ambiti disciplinari al fine di verificare eventuali influenze reciproche e la misura delle divergenze non è un fatto nuovo.

In un contributo del 2003, dal titolo *Making a difference: Organization as Design*, apparso nella rivista *Organization Science*, Romme²⁸ mette in evidenza le regole generative della conoscenza dei due domini disciplinari, evidenziando, in diversi casi, le notevoli distanze.

Le teorie manageriali offrono “rappresentazioni analitiche” dei fenomeni socio-economici: la spiegazione di macro e/o micro fenomeni organizzativi attraverso l'analisi delle influenze tra variabili interne ed esterne ai sistemi socio-tecnici. Il pensiero è di tipo analitico-deduttivo e promuove la validazione di ipotesi attraverso causalità del tipo “If x and y, then z”. La strumentazione del ricercatore è quella derivata sostanzialmente dalle scienze naturali (fisica in primis) e le conclusioni del suo intervento di ricerca ricadono dentro il campo d'indagine. La domanda centrale in tale ambito è “le ipotesi sono valide”?²⁹.

Le design science conoscono altre logiche di produzione e legittimazione della conoscenza. All'interno di queste, difatti, la conoscenza è finalizzata a produrre sistemi o situazioni migliori rispetto a quelle esistenti³⁰. Il tipo di conoscenza prodotto presenta quindi una natura pragmatica, legata all'induzione di azioni, si presenta

pertanto nella forma di *knowledge in action*³¹.

La finalità dell'epistemologia del design consiste quindi nel verificare la validità di “design propositions” all'interno di uno specifico contesto (da modificare); seppur esiste anche in essa un tipo di causalità, non è quella tipica delle scienze deterministiche, ma è una causalità situata, riassumibile nel principio “In situation S, to achieve consequence C, do A”³².

Gli statuti epistemologici sembrano assumere posizioni differenti rispetto alle seguenti variabili:

- la natura dell'unità d'analisi,
- le finalità epistemologiche,
- i meccanismi di sviluppo delle teorie.

Le scienze manageriali assumono come unità di analisi le organizzazioni d'impresa. Queste rappresentano degli oggetti empirici di cui osservare forme, strutture, caratteristiche evolutive, comportamenti, interni e di relazione con l'ambiente esterno.

Per il ricercatore dell'economia aziendale, l'oggetto empirico organizzativo costituisce l'unità di analisi e studio, che può essere approcciata attraverso diverse prospettive e diverse lenti.

Oggetto osservato e soggetto osservante differiscono.

Nelle design science i sistemi e le organizzazioni si presentano nelle forme di “artificial objects”, artefatti che per loro natura si prestano alla ma-

28. A.G. L. Romme, *Making a difference: Organization as Design*, in *Organization Science*, Vol. 14, No. 5, pp. 558-573, Sept-Oct. 2003.

29. Cfr. *ibid.*

30. Cfr. Simon, *ibid.*

31. Cfr. Romme, *ibid.*

32. Cfr. C. Argyris, *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA. (1993).

SEZIONE 2

nipolazione progettuale, all'induzione di azioni e cambiamenti. Tale natura artificiale dell'unità di analisi, pone il design (il designer) in una condizione conoscitiva solo se accompagnata da un'azione, da un congegno che genera nel sistema un mutamento di stato.

A tale differente natura delle unità d'analisi sono collegate finalità epistemologiche divergenti.

Se le scienze manageriali tendono a spiegare i fenomeni organizzativi attraverso la creazione di modelli ed impianti oggettivanti al fine di offrire ai manager supporti empirici per l'assunzione di decisione, le design science producono conoscenza solo come mezzo di cambiamento di sistemi ed artefatti. E' come se il management usasse la conoscenza come strumento propedeutico al decision making (secondo il noto principio del "conoscere per deliberare"); di contro il design genera conoscenza nel cambiamento. Il progetto, nell'ambito delle design science, è uno strumento di alterazione delle condizioni e delle caratteristiche di un sistema ma al contempo un veicolo per apprendere e generare nuove forme di conoscenza (spesso a valle del cambiamento indotto).

Infine, il modello di costruzione delle teorie

nell'ambito delle managerial science assume logiche deduttive: si stabiliscono delle ipotesi, si osservano i fenomeni relativi, si deduce la validità/fallacità di tali ipotesi. I risultati ricadono nel campo d'indagine perimetrato dalle ipotesi. Nel design la costruzione di conoscenza avviene attraverso la verifica "periferica" delle design proposition. Lo statuto epistemologico del design assume al proprio interno delle propositioni normative che variano in funzione del contesto di progetto. Il quesito centrale che si pone è se quelle design proposition valgano o meno in quel contesto; di contro, spesso, quei principi normativi vengono rimodulati e allargati o integrati da altri principi che guidano l'azione progettuale in altri contesti. E' la natura "wicked" ed "ill-defined" dei problemi progettuali che impone l'adozione di design proposition variabili, contingenti, per certi versi uniche, che assumono valore e significato solo in quanto connesse a quel problema-contesto.

La tabella nella pagina seguente mostra i principi degli statuti epistemologici del design e delle scienze manageriali relativi a diverse variabili.

SEZIONE 2

VARIABILI	ORGANIZATIONAL/MANAGERIAL SCIENCE	DESIGN SCIENCE
Natura dell'oggetto/unità d'analisi	Organizzazioni come "oggetti empirici"	Sistemi e organizzazioni come "oggetti artificiali"
Finalità	Spiegare fenomeni organizzativi rilevando le caratteristiche che li guidano e le influenze tra variabili interne al sistema e ad esso esterne	Produrre sistemi non esistenti
Strumentazione	Scienze naturali (fisica; economia)	Engineering; Computer science; Architettura
Tipologia di conoscenza prodotta	Rappresentazione analitica del mondo	Pragmatica; Sintetica; Knowledge in action
Mind-set - Way of thinking	Pensiero analitico descrittivo	Pensiero propositivo - Unicità della situazione
Meccanismi di sviluppo delle teorie	Acclarare le relazioni tra variabili Validare le ipotesi Principio di causalità: "If x and y, then z"	Verificare la validità di design propositions all'interno di un "ill-defined problem" Principio di causalità situata: "In situation S, to achieve consequence C, do A"
Posizione del ricercatore	Esterna all'oggetto empirico Apporto personale come "personal bias"	Interna al sistema-organizzazione artificiale Apporto personale come valore
Domanda-tipo di ricerca	"Le ipotesi sono valide?" Conclusioni interne al campo d'indagine	Responsabili e addetti funzionali

Tabella 1 -Le diverse posizioni degli statuti disciplinari delle manager al e delle design science

SEZIONE 2

La divaricazione e le differenze negli statuti epistemologici delle due discipline non inibiscono i tentativi di riformulazione di alcuni principi diretti a porre le basi per un nuovo terreno di ricerca comune intradisciplinare, in cui far confluire i contributi già esistenti ed irrobustire le fondamenta di quelli che verranno. In un'ottica di riformulazione delle strutture epistemologiche, l'ibridazione dovrebbe tendere a colmare quei gap che ciascun statuto in questo momento presenta e che limita nuove opportunità di ricerca. Le scienze manageriali dovrebbero ristabilire un maggiore equilibrio tra metodo e risultati prodotti; spesso infatti la ricerca di una robustezza metodologica induce alcune operazioni di semplificazione e riduzionismo selettivo che lasciano fuori forme di conoscenza non rientranti nei modelli. Oltretutto, accanto ad una visione "esterna" di ricercatore-osservatore, si fa strada un ruolo di ricercatore induttore di azioni capaci di provocare la generazione di nuove conoscenze. Anche in tal caso la conoscenza potrebbe assumere in parte la forma di una knowledge in action.

In prima battuta, l'arricchimento dello statuto epistemologico del management potrebbe includere:

- la trasformazione, per alcune tipologie di ricerche, di variabili descrittive in "azioni", dirette ad indurre l'emergenza di nuove conoscenze;
- l'inclusione di variabili di contesto nei modelli - tipo comportamenti micro-fondati - anche a costo di inquinare temporaneamente la robustezza del modello.

Le design science, di contro, potrebbero iniziare a riflettere sull'opportunità di consolidare maggiormente i metodi d'indagine, allargando in tal modo anche lo spettro di applicabilità di alcune conoscenze (seppur maturate in contesti specifici).

Pur riconoscendo la natura "sticky"³³ delle conoscenze di design esistono margini seppur limitati di inferenza che comunque potrebbero rafforzare l'esportabilità delle design knowledge. A tal proposito, il punto d'incontro con le discipline manageriali potrebbe prevedere:

- la trasformazione delle azioni e delle design proposition in ipotesi e variabili descrittive;
- la ridefinizione delle design proposition in "stati" e/o condizioni di sistema cui si associano variabili ed eventi di accadimento;
- l'inclusione di variabili implicite rispetto all'osservatore-ricercatore che nel design è "dentro" il sistema osservato.

Il tentativo di riformulazione di alcuni principi, come anticipato, si presenta funzionale all'individuazione delle logiche e delle traiettorie di ricerca che stanno caratterizzando, e che nel futuro auspicabilmente caratterizzeranno, due ambiti giovani della ricerca, nati dall'ibridazione tra design e management: quello del design management, in cui taluni principi di derivazione manageriale vengono applicati alla gestione dei processi innovativi guidati dal design, quello del business design, in cui le tecniche di design vengono impiegate per la progettazione di nuove formule imprenditoriali e per l'innovazione dei modelli di business.

33. *Sticky* in inglese significa appiccicoso, viscoso, adesivo. Per conoscenza "sticky" s'intende la difficile esportabilità e codificabilità delle conoscenze prodotte in taluni contesti. Su un esame della stickiness della conoscenza cfr. C. Lüthje, C. Herstatt, E. Von Hippel, *User-innovators and "local" information: The case of mountain biking*, in *Research Policy*, Volume 34, Issue 6, August 2005, Pages 951-965; N. Franke, E. Von Hippel, *Satisfying heterogeneous user needs via innovation toolkits: the case of Apache security software*, in *Research Policy*, Volume 32, Issue 7, July 2003, Pages 1199-1215; E. Von Hippel, *Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation*, in *Management Science*, 40(4), 429-439, (1994).

SEZIONE 3

Il management che abilita il processo creativo

SEZIONE 3

Il management che abilita il processo creativo

Se il design si presenta come una disciplina relativamente “giovane”³⁴ (rispetto ad altre che vantano evoluzioni secolari), il design management appare in uno stadio pre-adolescenziale, in cui i contributi sono ancora limitati come limitato si presenta il livello di condivisione, finanche sulla definizione di base.

In un saggio apparso su *Design Management Journal*³⁵ le definizioni citate da Manager ed Executive di diverse organizzazioni operanti in diversi settori produttivi presentano un’ampia eterogeneità in termini di ambiti presidiati e di obiettivi relegati a tale attività.

Volendo operare una sintesi “per orientamenti” si distingue³⁶:

- una visione di design management come attività diretta a garantire una coerenza tra la personalità di marca ed il sistema d’offerta nel suo complesso che l’impresa propone sul mercato (“Design management ensures that your brand strategy is consistently implemented in the design of all media used to communicate your brand. (...) design management process aids decision making in our fast-paced competitive economy” di Miranda Moss – Yamamoto Moss)
- una visione di design management come attività volta a strutturare e gestire le attività di scambio e creazione di conoscenza sviluppate nella relazione tra azienda e network esterni (“Building and nurturing a team of internal and external contributors who raise

each other’s level of performance and enhance the creative experience is the primary obligation of design management” di Martin Gierke – Director Industrial Design Black&Decker).

In realtà le due visioni, apparentemente gravitanti su ambiti distinti, condividono una relazione di interconnessione e reciprocità.

L’esigenza di garantire una coerenza strategica tra la marca e gli altri dispositivi del sistema d’offerta (canali distributivi, comunicazione, interfacce di servizio, etc...) si presenta proprio in virtù della presenza di soggetti esterni all’impresa che intervengono nei processi innovativi (e successivamente nei processi gestionali e di creazione del valore).

La ricerca di tale coerenza strategica – intesa come attribuzione primaria del design management – passa attraverso due attività:

- l’identificazione della forma e della struttura da conferire al processo creativo; in tal caso il design manager assume le vesti di un “datore di forma” del processo innovativo;
- l’individuazione dei modelli e delle opzioni collaborative tra l’impresa ed i diversi attori esterni da includere nel processo creativo.

La forma e la struttura del processo creativo dipendono fortemente dalle architetture e dalle logiche selettive. Come definito in precedenza³⁷, le logiche selettive possono essere darwiniane, lamarkiane o multistadio.

34. *Emblematico appare il titolo di un contributo di A. Penati, Giovane è il design: nodi contemporanei nella didattica per il progetto, Edizioni POLI Design, (2001).*

35. *Cfr. 18 View on the definition of design management, in Design Management Journal, Summer (1998).*

36. *Cfr. ibid.*

37. *Per l’analisi delle architetture e delle logiche creative si rinvia al contributo di R. Pera presente nel testo (pp...)*

SEZIONE 3

Scegliere un'opzione rispetto ad un'altra significa prediligere una forma di processo rispetto ad un'altra. Ma in quali casi si adotta una configurazione di processo rispetto ad un'altra alternativa? Quali sono i fattori che spingono verso la preferenza di un'architettura cognitiva?

Il processo Neo-Darwiniano e quello Lamarkiano sono fortemente lineari, in cui l'output di una fase costituisce l'input per la successiva e non si ammettono retroazioni di modifica delle fasi precedenti.

La sostanziale differenza consiste nella rispettiva inversione di sequenza tra "generazione delle idee" e "definizione dei vincoli".

L'impiego di un processo darwiniano si presenta particolarmente favorevole allorquando:

- i vincoli tecnologici si presentano poco pressanti;
- l'obiettivo del progetto consiste in una riconfigurazione radicale di un sistema-prodotto o di un intero settore produttivo;
- l'acquisizione di analisi di approfondimento di aspetti relativi ai modelli di consumo, ai segmenti di mercato, alle logiche d'uso si presenta estremamente costoso o poco praticabile.

In tal caso, la generazione delle idee assume un carattere fortemente "esplorativo", in cui l'obiettivo più che produrre risposte consiste nel formulare dei quesiti.

Spesso le imprese arrestano il processo creativo in questa fase; principalmente laddove gli esiti di quest'attività risultano poco promettenti o poco allineati rispetto alla strategia innovativa

d'impresa.

Se tenere larghe le maglie iniziali può ampliare i gradi di libertà del campo progettuale inducendo un potenziale creativo superiore, i rischi di "fallimento" o inconsistenza del processo creativo si presentano elevati.

In altri casi, di contro, le imprese fanno decantare i risultati esplorativi derivanti da tale attività, cercando di cogliere dal mercato e dalle dinamiche competitive segnali che conducono nella continuazione del processo creativo.

Non sono rari i casi, anche di successo, in cui il decorso tra la fase di concettualizzazione e quella di sviluppo della soluzione è durato anni³⁸.

Il processo lamarkiano, di contro, si presenta particolarmente funzionale in contesti caratterizzati da una compresenza dei seguenti fattori:

- l'obiettivo dell'innovazione risulta chiaro e definito;
- lo standard tecnologico viene assunto come dato;
- il perimetro settoriale in cui "calare" l'atto innovativo è palese;
- esiste una dotazione ed una disponibilità di conoscenza relativa alle caratteristiche dei contesti di destinazione dell'innovazione, degli utenti, alle logiche di acquisto ed uso di prodotti sostitutivi o succedanei.

In tale fattispecie, si privilegia la dimensione di efficienza del processo, con risultati innovativi di natura incrementale.

Contrariamente ai due casi descritti, il processo multistadio non assume una logica lineare-unidirezionale. Il processo multistadio prevede

38. Cfr. F. Zurlo, R. Cagliano, C. Simonelli, R. Verganti, *Innovare con il design*, Il Sole 24 Ore, 2002.

SEZIONE 3

un'integrazione continua tra il momento della generazione di idee e soluzione e la definizione dei vincoli nella convinzione che l'iterazione e la ricorsività del processo raffinino progressivamente l'apprendimento e la qualità dei risultati.

Il processo multistadio, seppur apparentemente meno efficiente, in realtà minimizza il rischio d'insuccesso in quanto le continue "marce in avanti ed indietro", includendo sempre nuovi elementi di conoscenza (sia nella definizione dei vincoli che nella generazione delle idee-concetti), riducono al minimo le possibilità di arresto del processo creativo.

La forma multistadio, inoltre, sembra anche meglio fotografare l'andamento reale dei processi innovativi nelle organizzazioni, sempre meno legate a logiche stage-gate unidirezionali. E' opportuno precisare che il progetto della forma di processo non porta automaticamente con sé l'adozione e l'individuazione di taluni strumenti di induzione e gestione della

creatività.

La forma del processo rappresenta un percorso-tipo su cui innestare un portafoglio di strumenti meta progettuali e progettuali che non ammettono una corrispondenza biunivoca rispetto ad una fase.

In altre parole esistono strumenti che possono essere impiegato sia con valenze di induzione della creatività sia con obiettivi di selezione di risultati creativi.

Un mood-board, per esempio, può essere impiegato sia per stimolare ed orientare una sessione creativa di generazione di idee sia per verificare, in chiave selettiva, l'allineamento di alcune idee-concetti rispetto a dei codici linguistici, morfologici, formali.

Definita la forma del processo, quindi, è compito del design manager individuare nelle diverse fasi del processo creativo il ricorso ai diversi strumenti di induzione e gestione della creatività e le relative logiche d'impiego.

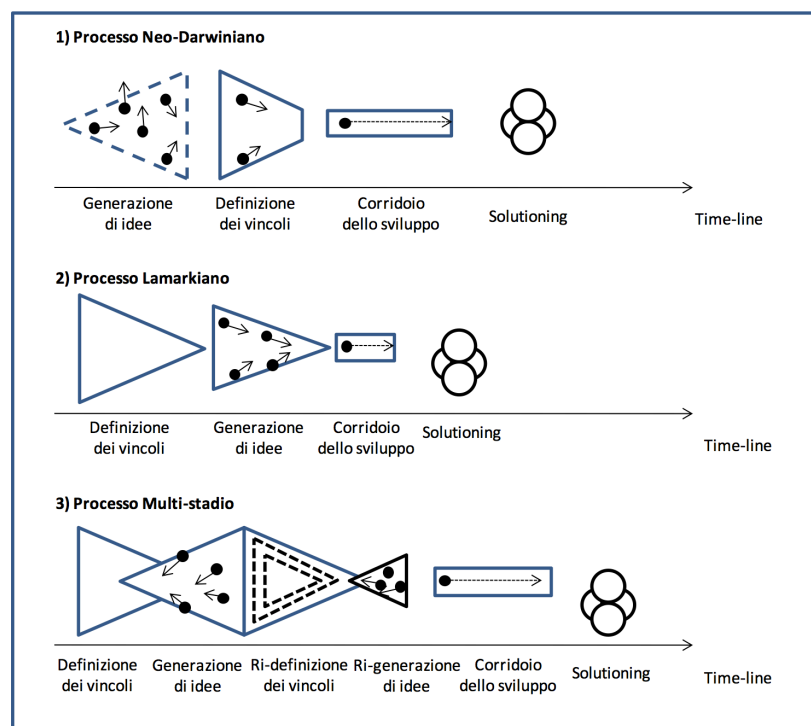


Figura 2: La forma dei processi di design management relativa alle diverse architetture creative

SEZIONE 3

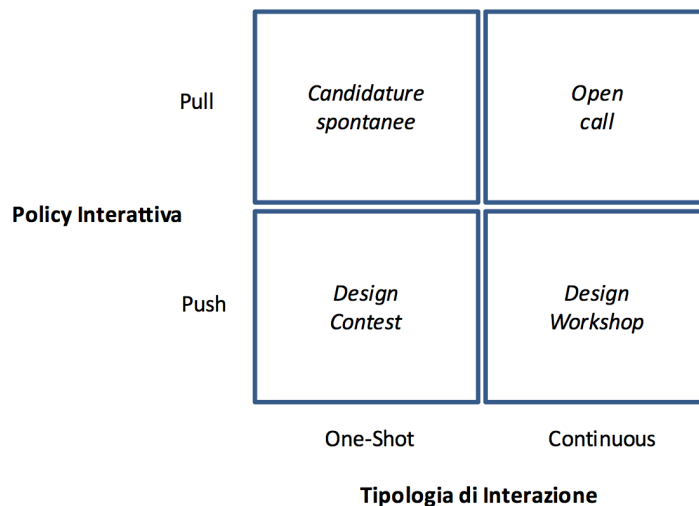


Figura 3: Le distinte opzioni collaborative

Come accennato in precedenza, la seconda attribuzione del design management riguarda l'individuazione delle forme di collaborazione tra gli organismi produttivi ed i diversi attori partecipanti al progetto.

Relativamente all'individuazione dei diversi modelli collaborativi implementabili si segnalano due variabili critiche:

- la policy interattiva, che può essere push, nel caso sia l'impresa a proporre un tema di progetto richiedendo alla comunità del progetto una risposta progettuale, oppure pull nel caso siano gli stessi attori della comunità del progetto a sottoporre proprie visioni progettuali e/o concept per nuovi prodotti;
- la tipologia d'interazione, che può essere gestita in una soluzione one-shot, in cui l'interazione viene caratterizzata da uno scambio unico, oppure in una soluzione continua, in cui è prevista la reiterazione di diversi scambi.

Dall'incrocio tra le due variabili emergono quattro distinte opzioni disponibili per la strutturazione dei modelli collaborativi. I design contest possono essere definiti come esempi di design crowdsourcing³⁹, in cui le imprese espongono una domanda di progetto – formulata solitamente all'interno di un brief – rivolta a comunità – generiche o specialiste – della cultura del progetto.

I concorsi difficilmente vengono organizzati direttamente ed integralmente dal soggetto imprenditoriale. Spesso, quest'ultimo si rivolge ad attori specializzati e/o a soggetti della ricerca e della formazione che agiscono da ponte verso le comunità del progetto.

I concorsi di design, in diversi casi, più che essere finalizzati alla raccolta e individuazione di risposte creative rispetto ad un quesito progettuale, rappresentano vere e proprie macchine comunicative funzionali al lancio di nuove iniziative di ricerca e sperimentazione da parte delle imprese (ad esempio

39. Cfr. P. Ciuccarelli, *Design Open Source*, Pitagora Editrice Bologna, (2008).

SEZIONE 3

“Colorsdesigner”, lanciato da Benetton con POLI. Design per studiare la frontiera del fashion), alla reintroduzione e rivitalizzazione di prodotti-icona (ad esempio “500wantsyou” di Fiat, nel caso del lancio della nuova 500), alla scoperta di giovani talenti da avvicinare alle maglie del network aziendale (ad esempio “YoungDesign Award”, nel caso di Samsung).

I design workshop costituiscono piattaforme progettuali solitamente guidate ed organizzate dall'impresa. L'impresa chiama a raccolta una cerchia di interpreti, ricercatori, designer, architetti che l'azienda reputa abili a fornire un contributo utile allo sviluppo di un tema progettuale.

I workshop, soprattutto quelli legati a temi di ricerca visionari, difficilmente riescono ad esaurirsi in un'unica sessione. Richiedendo un mix di attività – di ricerca, analisi, interpretazione, creazione, valutazione – richiedono uno sforzo organizzativo diluito in diversi intervalli temporali.

I benefici associabili ai workshop consistono nella focalizzazione, nell'eterogeneità dei partecipanti, nella sedimentazione della risposta progettuale. E' opportuno richiamare, infine, l'attenzione sugli output derivabili da un'attività del genere. Il più delle volte i risultati derivanti da tali attività non si esauriscono in nuove soluzioni concettuali ma prevedono lo sviluppo di scenari di consumo/d'uso su cui successivamente si articoleranno le attività di concept generation.

Nella parte alta della matrice, invece si posizionano meccanismi collaborativi indotti. Per collaborazione indotta, s'intende una

richiesta non formalizzata tramite una richiesta diretta, ufficiale ed organizzata; di contro la forza ed il prestigio di un marchio, la rete di progettisti cooptati dall'azienda, l'interesse e la rilevanza delle sue proposte culturali inducono diversi interpreti e progettisti a proporre autonomamente risposte ed interpretazioni progettuali.

In particolare, l'open call si presenta come una richiesta indotta continua. E' tipica degli editor, aziende interessate a sviluppare programmi d'innovazione e ricerca sulla base di nuove idee, senza peraltro detenere particolari risorse tecnologico-produttive, ma agendo da “network orchestrator”⁴⁰. La sopravvivenza e le strategie di sviluppo di tali soggetti imprenditoriali si fondano esclusivamente su capitali e reti esterni: quelli da cui attingono visioni progettuali (principalmente i progettisti) e quelli dell'exploitation, in cui vanno ad affondare le radici tecnico-produttive e di fattibilità commerciale dei progetti.

Le candidature spontanee si presentano come un caso in cui non esiste una reale strategia di sfruttamento dei network esterni in chiave collaborativa.

In particolare, in tale opzione, l'azienda valuta in funzione del caso per caso, l'opportunità di avviare collaborazioni isolate con singoli o gruppi di designer.

Il mix di opzioni presentato non prevede una logica di impiego esclusivo. In altri termini spesso le imprese ricorrono a forme collaborative miste, evitando in tal modo un duplice fenomeno:

40. Cfr. G. Bortoluzzi, Paola A.M. Mazzaruna, D. Pittino, *Entrepreneurial strategies within and across local system: the network orchestrator figure*, Working Paper Series in Management & Organization Studies, Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Scienze Economiche (2008); R. Hacki, M. Singer, *The Future of the networked company*, in *The Mc Kinsey Quarterly*, 3, 26-39, (2001); A. Hinterhuber, *Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry*, in *Long Range Planning*, 35 (6), 615-635, (2002); R. Normann, R. Ramirez, *From the value chain to the value constellation: designing interactive strategy*, in *Harvard Business Review*, 71 (5), 65-77, (1993)

SEZIONE 3

- la “design dependance” una sorta di omogeneizzazione e dipendenza da codici e linguaggi legati allo sviluppo di pratiche collaborative reiterate con uno o un gruppo ristretto di progettisti;
- la cannibalizzazione della marca aziendale da parte del “designer brand”, ovvero l’universo di significati, linguaggi e simboli legati al progettista.

E’ bene precisare, a tal punto, che la funzione di scelta e strutturazione del modello collaborativo presuppone un’impresa già dotata culturalmente.

Nei casi di imprese ancora prive di una chiara proposta culturale da sottoporre al mercato, la funzione di design management cambia, muovendosi verso la costruzione delle fondamenta culturali per partecipare al “design discourse”⁴¹.

Per partecipare al design discourse, per essere attrattivi nei confronti di nodi dei network esterni, per costruire traiettorie di sviluppo e innovazione guidate dal design, l’impresa deve sviluppare una propria proposta culturale. Sviluppare tale proposta significa identificare un frame - una cornice di senso funzionale, da un lato, ad interpretare le logiche di valore e di produzione dei significati nelle merci che il sistema competitivo attualmente propone (fotografia dell’ as is), dall’altro ad identificare una direzione di alterazione e mutazione delle logiche di valore e dei significati dei prodotti (proiezione to be).

La creazione di una propria proposta culturale non può fare a meno di riflettere sui seguenti aspetti:

- i significati dominanti e le fonti del valore della produzione attuale;
- i segnali di diversa natura (sociali, culturali, economici, politici, valoriali, etc..), codificati e taciti, di cambiamento dei significati e delle fonti di valore dei prodotti;
- l’orientamento strategico e la cultura aziendale, codificati nelle pratiche, nelle routine, nelle conoscenze distribuite sui diversi livelli dell’organizzazione.

La composizione di questo quadro complesso difficilmente può essere attribuita ad un’unica persona. Il design manager può, per competenze e sensibilità, organizzare il collage, attingendo diverse forme di conoscenze da distinte fonti: interne - in connessione con i depositari della riflessione strategica - ed esterne - in connessione con i nodi periferici e/o centrali dei network esterni partecipanti al design discourse.

41. Secondo Verganti il design discourse è quel processo dialogico continuo - partecipato da diverse categorie di attori (artisti, organizzazioni-culturali, enti di ricerca, fornitori di tecnologie, media, designer, etc...) - che orienta e determina la produzione di significato dei prodotti. Cfr. Verganti, *ibid.*

SEZIONE 4

Progettare il business-system

SEZIONE 4

Progettare il business-system

Se il design management prevede una direzione d'ibridazione che va dal management verso il design, per design del business system intendiamo quell'ambito disciplinare che prevede l'applicazione di logiche e strumenti tipici della cultura del progetto all'organizzazione d'impresa.

In termini esemplificativi, al fine di attribuire una collocazione concettuale al business design rispetto ad altri ambiti d'ibridazione ed integrazione tra design e management, è possibile distinguere tre livelli in funzione della

scala o oggetto su cui interviene:

- quello del design strategico, in cui l'oggetto d'intervento è costituito dal sistema-prodotto articolato nelle sue componenti di prodotto, di servizio, di comunicazione;
- quello del design management, in cui l'oggetto d'intervento è rappresentato dal processo progettuale;
- quello del business design, in cui l'oggetto d'intervento è costituito dalla formula imprenditoriale e dai modelli di business.

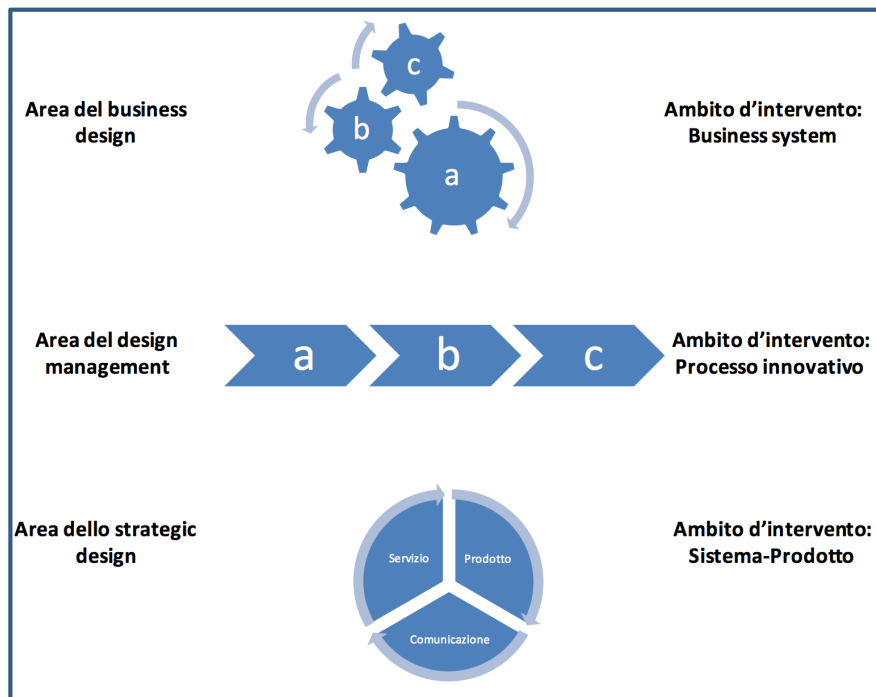


Figura 4: La posizione del business design rispetto ai terreni d'ibridazione tra design e management

SEZIONE 4

Tali tre livelli solo apparentemente e forse anche un po' ingenuamente possono apparire indipendenti. Il primo ambito d'interdipendenza è tra processo innovativo e risultato di tale processo. L'orientamento del processo, la sua leadership culturale, l'ammontare di risorse investite, la connessione con network esterni, la qualità e la frequenza d'interazione con questi, sono tutti aspetti processuali che incidono in misura diretta sulla qualità e sulla "radicalità" del risultato innovativo. Più complessa appare, invece, la seconda relazione: quella tra design del sistema-prodotto e design del business system. Suonano pertinenti le seguenti considerazioni di Teece apparse in un articolo del 2009 su Long Range Planning: "To profit from innovation, business pioneers need to excel not only at product innovation but also at business model design, understanding business design options as well customer needs and technological trajectories"⁴²

Nelle parole dell'autore americano la connessione tra innovazione di prodotto e innovazione dei modelli di business risulta in taluni casi essenziale per generare profitto. Cambiare un assetto di sistema-prodotto, senza alterare il modello di valore a questo collegato, potrebbe condurre a situazioni di innovazione da cui l'impresa non cattura il relativo valore economico. Tuttavia, per capire pienamente la portata di tale relazione appare utile partire con esempi tratti dalla realtà empirica. L'I-POD di Apple, per cominciare, è stato considerato negli ultimi anni un'innovazione radicale nell'ambito della categoria di prodotti di riproduzione audio. Diverse sono stati i piani e le prospettive

attraverso cui tale innovazione è stata analizzata: l'interfaccia, che ha alterato l'interazione con il prodotto; la sua dimensione miniaturizzata, che ne ha consentito l'uso in nuovi contesti; la capacità del disco, che ha favorito la "portabilità" di interi archivi musicali (quella che molti hanno evidenziato come reale differenza con il vecchio walkman); la connessione via web con I-Tunes, che ha mutato le logiche e le attività di acquisto della musica. Lette in tal senso, ad esclusione dell'ultima, tali cambiamenti, pur accrescendo la funzione di utilità del consumatore potrebbero essere annoverati nell'ambito dell'innovazione di prodotto e della tecnologia. In realtà, se si leggesse il bilancio della Apple, accanto alla voce dei ricavi da vendita di IPOD - inteso come supporto, come Hardware - appare quella dei ricavi derivanti dai download su I-Tunes. Ricavi che sono alimentati da accessi diretti e pagamenti con carta di credito, da card prepagate I-Tunes acquistabili in librerie, supermercati, negozi di musica. Ciò testimonia che la lettura dell'innovazione non può fermarsi al livello di sistema-prodotto, intesa anche nella sua accezione più integrata tra parte tangibile e intangibile. L'innovazione di Apple è innovazione di modello di business, in quanto muta sia le logiche di creazione di valore economico dell'impresa, sia le logiche di fruizione del valore da parte dell'utente. Il valore economico d'impresa si alimenta quindi di due componenti: la vendita dei supporti ed i click d'acquisto effettuati dai musicofili per alimentare di continuo i propri pod-cast⁴³. E senza allontanarci tanto dal settore, che dire degli artisti-cantanti? Che tipo di modello di business adottano e

42. Cfr. David J. Teece, *Business Model, Business Strategy and Innovation, in Long Range Planning, (2009)*.

43. *E' evidente la semplificazione operata di escludere, ai fini della trattazione, la presenza di altri prodotti che contribuiscono al valore della Apple.*

SEZIONE 4

come è evoluto negli ultimi anni? E' facilmente ipotizzabile che fino a qualche tempo fa la composizione del valore economico di un'artista dipendesse prioritariamente da due tipologie di fonti: diritti dalla vendita di supporti musicali (i vecchi vinili, musicassette, CD,...) e ricavi da eventi e concerti. Oggi gli artisti possono scegliere l'architettura del proprio business-model, eleggendo il mix di fonti di valore che meglio soddisfa la loro personalità, attitudine, il loro posizionamento strategico. Possono coniugare ricavi da concerti con ricavi da vendite nei negozi tradizionali, possono derivare la loro fonte principale dai negozi di musica virtuale, possono specializzarsi in colonne sonore per film, o addirittura per video-game. La scelta di tale modello di valore, chiaramente inciderà in misura non marginale sull'organizzazione della propria attività e sul trascorrere più ore in uno studio di registrazione o sui palcoscenici, nazionali e internazionali. E' interessante notare, a tal proposito, come l'alterazione del business model da parte di un attore di una filiera produttiva induce cambiamenti a monte e a valle della propria posizione. Si pensi infatti, senza il bisogno di dilungarsi oltre, a come anche le case discografiche abbiano dovuto mutare profondamente le proprie logiche di creazione del valore. La lista di aziende e settori interi che hanno riconfigurato le logiche di creazione del valore negli ultimi anni è interminabile.

Le compagnie aeree low-cost, hanno drammaticamente ristrutturato le regole del settore, costruendo un modello di ricavi misto, fondato da revenue per flight e revenue per altre

tipologie di servizi erogati in proprio o attraverso altri soggetti partner (rent a car, bagagli addizionali, ospitalità, assicurazioni, trasporti da e per gli aeroporti, etc...).

I produttori di console per video-game, invece, vivono in una sorta di mercato a "doppia entrata", in cui la creazione del valore non passa unicamente dalla vendita delle console agli utenti ma soprattutto dalla creazione di un network di sviluppatori di giochi capaci di sedurre il pubblico dei gamers. Il termine multi-sided markets⁴⁴, rende pienamente l'idea di una piattaforma di mercato in cui l'attrazione dei primi dipende strettamente dall'attrazione dei secondi.

Tali mutazioni relative ai modelli di business mettono in luce le seguenti considerazioni:

- alcune innovazioni tecnologiche o di sistema-prodotto, spesso sono ingannevoli se ci si ferma unicamente a queste; la realtà mostra che in diversi casi l'alterazione di una tecnologia o assetto di prodotto porta dietro un'alterazione profonda delle regole di costruzione e distribuzione del valore;
- le alterazioni dei modelli di business, il più delle volte, conducono ad un mutamento consistente delle logiche di acquisto, della fruizione e, spesso, del significato del prodotto-servizio vissuto da parte dell'utente;
- i cambiamenti dei modelli di business, in ultimo, sembrano indurre mutamenti anche nei modelli di business di attori di contiguità appartenenti alla stessa filiera o costellazione produttiva; in tal senso spesso inducono un "salto" che assume come scala il settore più che la singola impresa.

44. Cfr. A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, OSF, (2009); D. Teece, *Business Model, Business Strategy and Innovation*, in *Long Range Planning*, (2009); H. Chesbrough, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, in *Long Range Planning* (2009).

SEZIONE 4

La relazione sempre più stringente tra alterazioni che investono il sistema-prodotto (con le sue tecnologie e le sue componenti immateriali), le modalità di acquisire e fruire del valore da parte degli utenti e le ripercussioni indotte sull'intero sistema di creazione del valore in cui l'impresa opera, comporta un'evidente salto della scala del progetto da ambiti tipici della manipolazione oggettuale, ad ambiti più complessi rappresentati dalle logiche attraverso cui le organizzazioni vivono e scambiano valore con diversi interlocutori. A parere di chi scrive tale riposizionamento di scala non è esente da cambiamenti nell'ambito della cultura del progetto ed in particolare nell'integrazione tra design e management. In prima battuta, rappresenterebbe un errore, anche di grossolana semplificazione, pensare ad un designer completamente autonomo e competente nella costruzione e riprogettazione di un intero modello di business. A tal proposito, l'equivoco assume dimensioni ancora superiori, se si fa riferimento ad un modello di business "allargato", completo di tutti gli elementi di funzionamento della formula imprenditoriale⁴⁵. Difficilmente un designer può essere investito, in piena autonomia, della formazione e della formulazione di un completo modello di business. Questo, oltre a presentarsi come impegno trasversale, richiede la conoscenza di alcuni principi e regole dell'economia d'azienda. Al designer, tuttavia possono essere richieste due tipologie d'interventi: il primo di merito, il secondo di metodo. Un primo intervento, infatti, date le attitudini

al cambiamento e alla proiezione scenaristica detenute dai designer, può interessare il progetto della business logic, intesa unicamente come logica, reason why, che regola uno scambio di valore tra soggetti produttivi e utenti. Il cambiamento della business logic, difatti, non richiede nozioni specialistiche. Le imprese, gli imprenditori, i manager mutano la ratio di generazione del valore della propria organizzazione perché intercettino cambiamenti tecnologici, culturali, demografici, sociali, antropologici, relazionali. In altri termini esiste una connessione intima tra le trasformazioni che investono gli attori sociali e produttivi e il cambiamento dei modelli di business.

La riflessione su come tali mutamenti possono essere recepiti come fattori di cambiamento dei modelli di business esistenti può essere oggetto di riflessione di un designer, da sempre esposto al compito di configurare il valore delle merci⁴⁶ nella relazione evolutiva tra soggetti produttivi e soggetti sociali.

Progettare la business logic, significa rispondere a domande del tipo: quali sono i termini dello scambio? Qual è il significato che tali termini rivestono nella vita del consumatore e nella vita (economico-produttiva) d'impresa? A quale ambito di trasformazione è possibile connettere tale scambio di valore? Quali sono i margini di alterazione di tali termini?

Il secondo apporto derivabile dalla cultura del progetto è, come anticipato, di natura metodologica.

Il design, nel suo atto progettante, difficilmente riconosce un metodo predefinito; di contro,

45. A tal proposito Osterwalder definisce la struttura di business model come risultante delle seguenti componenti: i partner (key partnership), le attività-chiave (key activities), le risorse (key resources), le relazioni con i clienti (customer relationship), i mercati (customer segments), i canali distributivi (channel), la struttura dei costi e dei ricavi (costs e revenues) e la value proposition come elemento centrale.

46. Cfr. Celaschi, *Il design della forma merce*, Edizioni Il Sole 24 Ore, (2000).

SEZIONE 4

agisce secondo un'euristica⁴⁷, un set di regole in parte maturate dall'esperienza in parte "suggerite" dal contesto del progetto.

E tale apparato euristico è orientato a sperimentare - attraverso la formulazione di quesiti principalmente indotti dall'abduzione⁴⁸ - nuove traiettorie di cambiamento perseguibili e nuove opportunità di alterazione di regole consolidate.

Tale processo euristico, inoltre, assume una forma partecipata e visualizzata.

Partecipazione e visualizzazione sono entrambi ingredienti presenti nei processi innovativi guidati dal design⁴⁹.

Il design agisce da regista-integratore di diversi contributi attraverso la sua capacità di rappresentazione abilitando la condivisione di idee e scenari sulla base di una conoscenza visualizzata.

La visualizzazione agevola la partecipazione e fluidifica i processi di condivisione e discussione

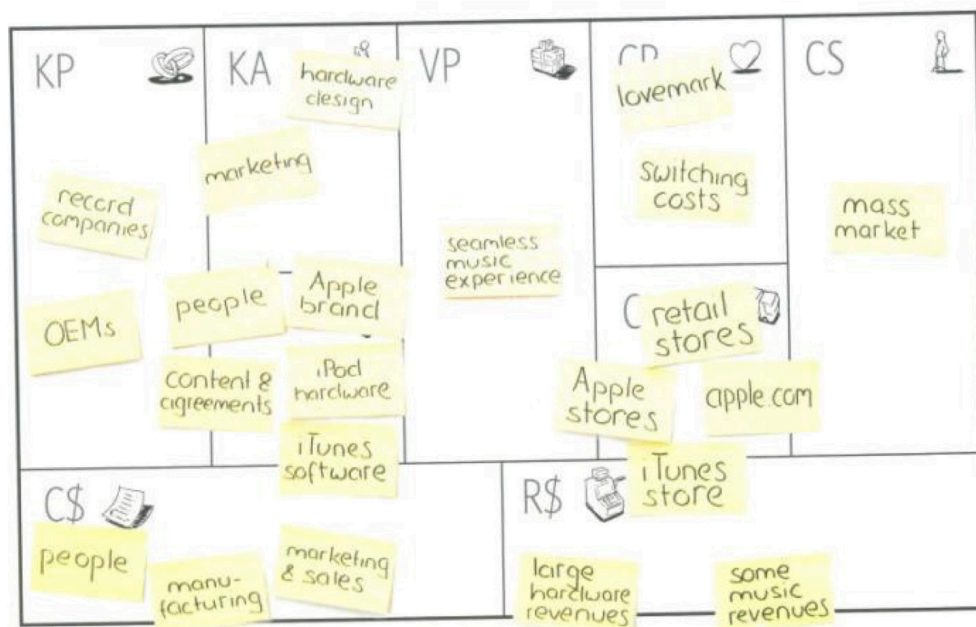
sulle idee.

Osterwalder, nel suo ultimo contributo "Business Model Generation"⁵⁰ applica le design techniques ai modelli di business.

Specificamente si serve di una "tela", suddivisa nelle diverse componenti del business model⁵¹, come piattaforma visiva e interattiva impiegata per innovare gli elementi e le relazioni tra questi. La strutturazione del business model avviene attraverso l'apposizione di post-it nelle diverse aree in modo da avere un quadro completo degli elementi in gioco, delle loro relazioni e la possibilità di modificare la posizione di alcuni elementi, eliminare quelli incoerenti, aggiungerne nuovi.

Lo strumento sin qui descritto (Figura 3), più che possedere una robustezza o un'originalità scientifica traduce in una prassi quella che negli studi di strategia viene definita come "riflessione strategica" o "formazione della strategia"⁵².

Segue l'immagine del business model canvas sviluppato sul caso Apple.



47. Sulla natura del design come procedimento euristico si rinvia a R. Martin, *The design of Business*, Rotman Management, Winter (2004).

SEZIONE 4

Il terreno di confronto e ricerca, nato nell'integrazione tra design e managerial science - trova in strumenti come questo una delle due possibili espressioni.

La produzione scientifica in questa "terra di mezzo" impiega le "design proposition" e gli approcci della cultura del progetto come mezzo per formulare nuove ipotesi di d'impresa, di organizzazione aziendale, di modelli di business. Sembra questa una traiettoria promettente da cui derivare nuovi filoni e temi di ricerca per sedimentare e consolidare un nuovo dominio scientifico cui il design può contribuire in misura significativa.

48. *L'abduzione è una forma di generazione della conoscenza che fonda le proprie strategie esplorative su ipotesi e principi di vicinanza, somiglianza, affinità, analogia ecc. Il risultato spesso è anch'esso un'ipotesi. Sull'abduzione si rinvia a Peirce...*

49. *Cfr. T. Kelley, J. Littman, The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization, Broadway Business, (2005).*

50. *Cfr. A. Osterwalder, Y. Pigneur, Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, OSF, (2009).*

51. *Le componenti del business model secondo Osterwalder at alii sono riportate nella nota 33.*

52. *Cfr. H. Mintzberg, The fall and the rise of strategic planning, Free Press, (1994).*

Agosto, 2019

Design e Management: alla ricerca di un comune terreno epistemologico.

CABIRIO CAUTELA
Professore associato
Dipartimento di design Politecnico di Milano

Self published via ISBN
9791220053082

ISBN 979-12-200-5308-2



9 791220 053082