

# Ruolo del design nelle imprese venete

Primi risultati di una metodologia di analisi qualitativa

**Sara Bertoldo** Univeristà IUAV di Venezia, Dipartimento di progettazione e pianificazione  
in ambienti complessi  
[sbertoldo@iuav.it](mailto:sbertoldo@iuav.it)

Le metodologie, le idee e le pratiche del design sono collocate all'interno dei contesti economici, sociali e culturali. Partendo da un'analisi territoriale, ci si può chiedere: qual è oggi il ruolo del design all'interno delle imprese manifatturiere venete? Il paper indaga la questione sperimentando una metodologia di analisi rivolta ad aziende selezionate del territorio, per rilevare come il design influenzi non solo la progettazione dei prodotti e servizi ma l'intera strategia aziendale in una regione che, dal secondo dopoguerra, ha incarnato uno dei modelli dello sviluppo della dimensione industriale del Paese.

*Design oriented, Strategia, Innovazione, Imprese, Veneto*

The methodologies, the ideas and the design practices are placed within the economic, social and cultural contexts. By analysing the regional area, one question arises: what is the role of the design within the manufacturing companies in Veneto nowadays? The paper examines this matter by experimenting with a methodology of analysis aimed at selected companies in the territory; that is how the design influences not only the planning of products and services, but the whole business strategy in a region that has epitomised one of the models of the industrial development of the country after the World War II.

*Design oriented, Strategy, Innovation, Companies, Veneto*

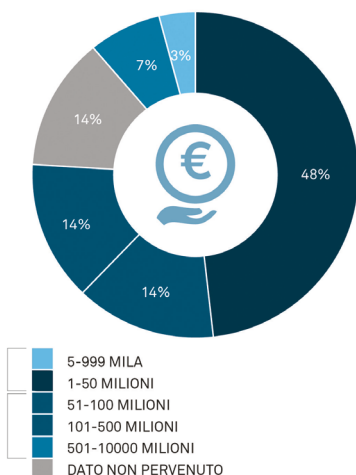
## Introduzione

In un periodo storico in cui le imprese e i progettisti si trovano ad affrontare un sistema globalizzato in continua trasformazione, il ruolo del design andrebbe ridefinito, intendendolo come uno strumento d'innovazione, una scelta vincolante per determinare gli orientamenti imprenditoriali e realizzare beni con un valore aggiunto difficile da copiare (Bassi, 2017, pp. 99-100). Tenendo conto dei molteplici aspetti che caratterizzano il design contemporaneo, il contributo indaga, attraverso un'analisi qualitativa rivolta a ventinove aziende, il ruolo del design all'interno del tessuto manifatturiero veneto. L'obiettivo principale è quello di sperimentare una metodologia d'indagine elaborata per verificare quale influenza eserciti oggi il design non solo sulla progettazione dei prodotti e dei servizi ma sull'intera strategia aziendale in una regione che, sebbene considerata dagli studi economici per molto tempo marginale rispetto al Nord-Ovest, già dalla fine dell'Ottocento giocava un ruolo non secondario per la modernizzazione del Paese (Brunetti, 2015, p. 35).

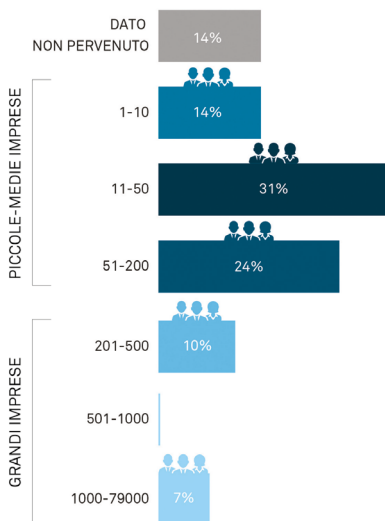
La ricerca [1] inizialmente esplora la letteratura esistente, da un lato per approfondire le metodologie sul processo del design teorizzate dal decennio Sessanta a livello internazionale e costruire i criteri per valutare la relazione tra design e imprese, e dall'altro le caratteristiche economiche, produttive e sociali dell'area per contestualizzare e comprendere le relazioni tra design e territorio.

Prendendo spunto dal punto di vista metodologico dall'indagine in Fagnoni, Puri e Sabeto (2012) [2], sono state poi individuate e contattate quarantacinque aziende venete, scelte in differenti settori manifatturieri privilegiando quelle insediate nei distretti produttivi (Regione Veneto, 2015) e per aver già adottato, seppure a livelli differenti, processi di design. Ventinove hanno aderito all'iniziativa compilando un questionario e rendendosi disponibili almeno ad un incontro con i propri referenti interni (titolari o soci, architetti e/o chief designer, responsabili R&D, product manager, responsabili comunicazione, general manager o brand manager). I contenuti del questionario sono stati mirati per indagare principalmente il ruolo attribuito in azienda al design del prodotto e della comunicazione, ponendolo in relazione ai dati economici, alla struttura – le diverse figure aziendali – e ai processi produttivi, distributivi e comunicativi adottati. Dall'analisi delle informazioni raccolte risulta che le aziende analizzate, accorpate nelle categorie interniarredo e occhiali-sport, sono per la maggior parte piccole-medie imprese, solo in due casi si tratta di grandi imprese più strutturate entrambe appartenenti al settore

## FATTURATO



## NUMERO DIPENDENTI



01

dell'occhialeria [fig. 01]. Le forme giuridiche sono due: il 52% società a responsabilità limitata, le restanti società per azioni. Il 52% risultano appartenere a un socio unico, solo due del settore interni-arredo dichiarano di avere più soci [fig. 02]. Il campione riflette una distribuzione tra piccole-medie e grandi imprese caratteristica del territorio (Tattara, 2001, pp. 81-82).

01

Dati fatturato 2015 e numero dipendenti per azienda

02

Infografica del numero di soci presenti per azienda

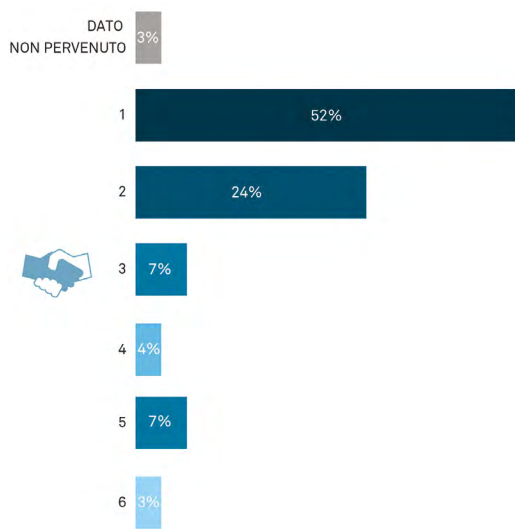
### Metodologie di design

Esiste una sola metodologia di design che possa essere applicata in qualsiasi impresa? Molto brevemente e senza pretese definitorie, possiamo considerare la metodologia progettuale una serie di operazioni disposte in sequenza, il cui corso, non è solo influenzato dall'atto creativo, ma soprattutto da condizioni e decisioni socioeconomiche, tecnologiche, culturali, storiche, e da esigenze prestazionali, sociali, ecologiche e politiche (Bürdek, 2008, p. 279). Ovviamente, non tutti i designer utilizzano lo stesso metodo. Adattatesi ai cambiamenti economici, produttivi, tecnologici, culturali e alle esigenze emerse negli anni, le teorizzazioni sui metodi applicabili per sviluppare progetti di design si sono susseguite infatti dal secondo dopoguerra arricchendosi a partire dai primi anni sessanta [2]. Proposte funzionaliste, sistematiche, cognitiviste o partecipative – solo per accennare ad alcuni punti di vista – si

susseguono fino ad arrivare negli anni Novanta alla nascita del metodo statunitense del Design Thinking, oggi utilizzato da molte multinazionali (Brown, 2009).

L'analisi di queste metodologie è stata la base per realizzare il questionario da sottoporre alle aziende. Considerato il tipo di aziende e di referenti nonché la modalità con cui l'indagine sarebbe stata condotta [3], è stato scelto di sottoporre le fasi del processo progettuale identificate in due metodologie su cui le aziende sono state invitate ad esprimersi: la prima fa riferimento alle teorie di Munari (Munari [1968], 2005, pp. 358-361), in quanto è stato ipotizzato fossero più conosciute di altre dai referenti aziendali, la seconda riprende invece il metodo del Design Thinking, come processo emerso negli ultimi anni [fig. 03].

Da quanto emerge, tutte le aziende hanno affermato di conoscere la metodologia Munari e, fra queste, il 62% ha esplicitato il proprio iter progettuale ordinando le fasi del processo. Solo un'azienda nel campo interni-arredo afferma di applicarne le fasi in maniera lineare, le altre dichiarano di saltare alcuni passaggi o, dopo un avanzamento, di tornare indietro. I percorsi risultano quindi tutti differenti eccetto per due aziende del campo cucine, che hanno dichiarato di seguire il processo in maniera non lineare, ma uguale nei passaggi [fig. 04]. Inoltre è stato chiesto loro di fornire la durata delle singole fasi del processo progettuale. Queste risultano molto diversificate, e dipendenti dalla tipologia del progetto, del prodotto e dal



02

settore di appartenenza. Le aziende del settore occhiali-sport, ad esempio, hanno tempistiche molto superiori rispetto a quelle del settore interni-arredo.

Nel momento in cui si è sottoposto alle stesse aziende il processo teorizzato dal Design Thinking, la panoramica cambia: 55% dichiarano di conoscerlo, 24% di conoscerlo ma di non utilizzarlo, 21% di non sapere di cosa si tratti. Anche in questo caso le fasi non vengono sempre rispettate, le imprese prediligono quelle di ideazione e di implementazione, tralasciando spesso quella di ispirazione [fig. 05].

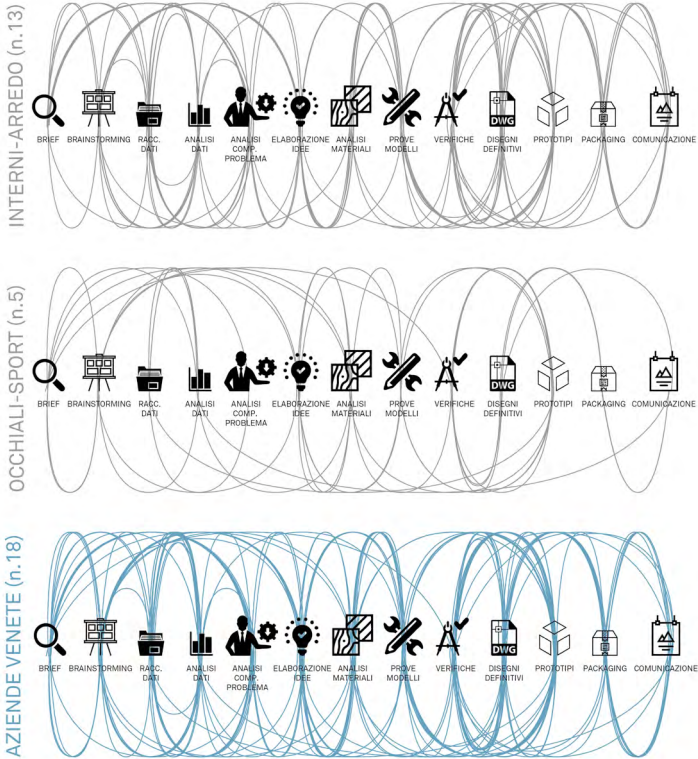
Le aziende quindi non utilizzano una metodologia univoca, non seguono le fasi in modo lineare e considerano alcune più importanti di altre. Anche Munari del resto affermava che il metodo non è mai lineare, ma anzi spesso bisogna ritornare indietro, all'origine del processo per poi giungere alla risoluzione di un problema (Munari [1981], 1998, pp. 16-18). Dall'analisi emerge inoltre che il primo metodo è stato acquisito dalle imprese, mentre il secondo, più recente, pare non aver attecchito. Probabilmente, influisce sia la dimensione dell'azienda, piccola-media impresa, sia il settore di appartenenza. E quest'ultimo dato è confermato dagli studi che attribuiscono la moltiplicazione delle imprese che negli ultimi anni utilizzano il Design Thinking in contesti differenti dai settori manifatturieri presi in esame dalla ricerca, come la progettazione di *user experience*, startup, formazione e consulenza per la *digital transformation* (Dell'Era et al., 2017).

03



03

In alto: rielaborazione metodologia Bruno Munari.  
In basso: schematizzazione processo Design Thinking

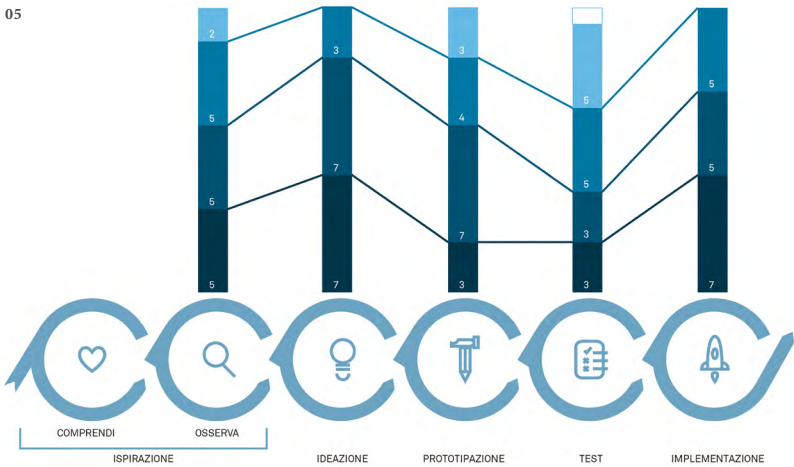


D'altra parte, il Design Thinking è un metodo *user-centred*, focalizzato sul cliente per generare valore e trasferirlo all'offerta ed è applicato maggiormente in realtà multinazionali, mentre parrebbe poco efficace in piccole aziende a conduzione familiare, dove, come emerge da questo studio, per innovarsi intendono investire nella ricerca di materiali, in nuovi macchinari e software, in progettazione di sistemi, servizi e prodotti, e nella creazione di team competenti [fig. 06].

### Chi progetta nelle imprese venete?

Nel 2016 il Veneto è stata la terza regione in Italia con una quota di ricchezza prodotta dall'industria che supera il 30% e una produzione di valore aggiunto di 33,4 miliardi di euro rispetto al crollo del 2009 (Regione Veneto, 2017, pp. 43-48). Si tratta di risultati ottenuti grazie a un tessuto generalmente di piccole imprese sopravvissute ai drastici ridimensionamenti, iniziati ad inizio secolo, dovuti, fra l'altro, alla concorrenza dei Paesi asiatici nell'esportazione

04  
Iter progettuale di 18 aziende venete, in evidenza i percorsi differenti e non lineari



e alle crisi finanziarie – le ultime del 2008 e del 2011 (Brunetti, 2015, pp. 112-119). Tali realtà, nel frattempo, hanno integrato gli apporti dell'impresa medio-grande, per anni protagonista e profondamente radicata nei distretti veneti (Tattara, 2000, p. 96), talvolta in quanto emanazioni della stessa e con cui hanno mantenuto una rete di rapporti all'interno dei distretti industriali d'insediamento. Proprio questa dimensione distrettuale – una struttura economica e sociale composta da imprese addensate in territori specifici che ha portato all'Italia dagli anni settanta la maggior parte dei vantaggi competitivi (Beccatini, 2000, pp. 200-201) ma ora messa in discussione – è caratterizzata da relazioni strette fra imprenditore-designer-uffici tecnici interni.

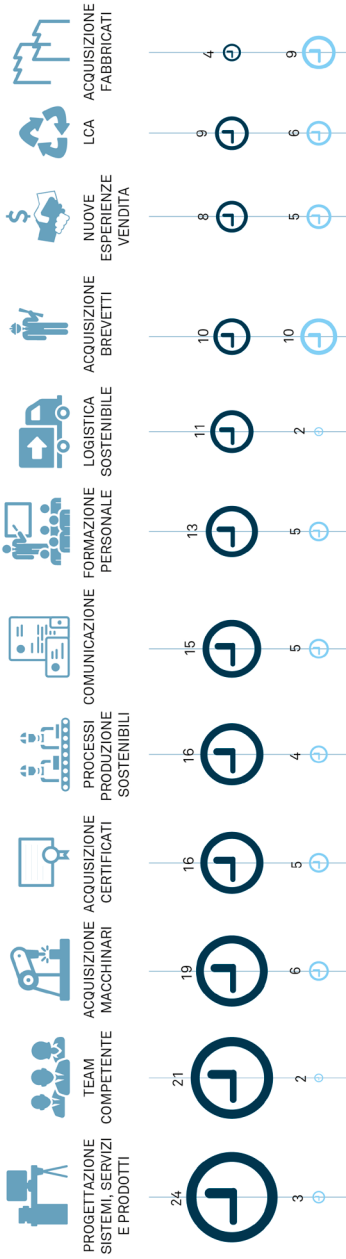
La ricerca ha pertanto indagato le collaborazioni all'interno delle imprese giungendo a una, seppur parziale, panoramica di quali figure e del modo con cui interagiscono tra loro nell'iter progettuale.

Innanzitutto, la progettazione di nuovi prodotti e della comunicazione sono gestite all'interno delle imprese tramite collaborazioni con designer sia interni sia esterni, dei quali tutte le aziende si avvalgono [fig. 07]. Nel 60% dei casi è la direzione a sottoporre il brief direttamente al designer, mentre nei 20% dei casi sono i designer che sviluppano la loro idea autonomamente per poi sottoporla all'azienda. Analizzando le strutture interne – uffici R&D o tecnico che non sono presenti solo nell'2% dei casi –, esse risultano essere composte soprattutto nel primo caso da designer (33% dei componenti) e nel secondo da ingegneri (30% dei componenti) [fig. 08].

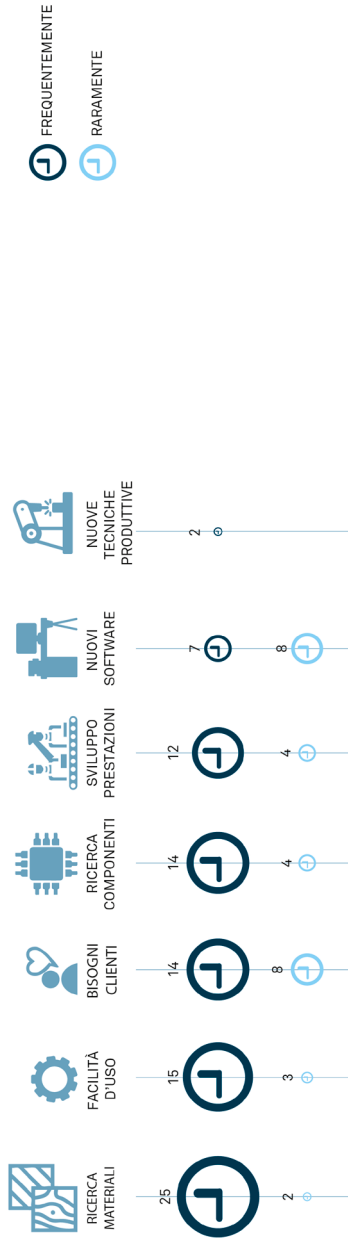
**05**  
Importanza delle fasi del metodo Design Thinking per le imprese venete

**06**  
Infografica sui processi innovativi e su come fanno innovazione le imprese venete

PROCESSI INNOVATIVI UTILIZZATI



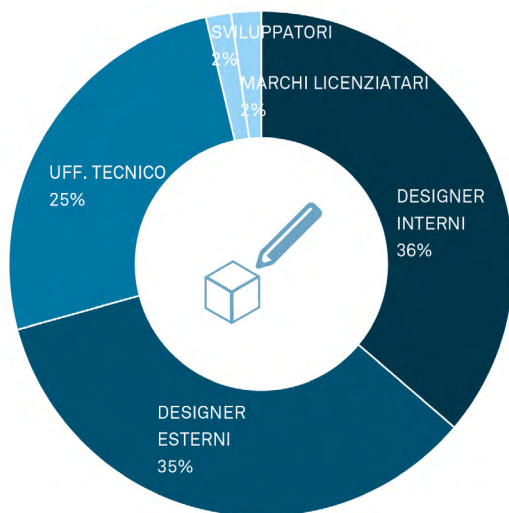
COME FARE INNOVAZIONE





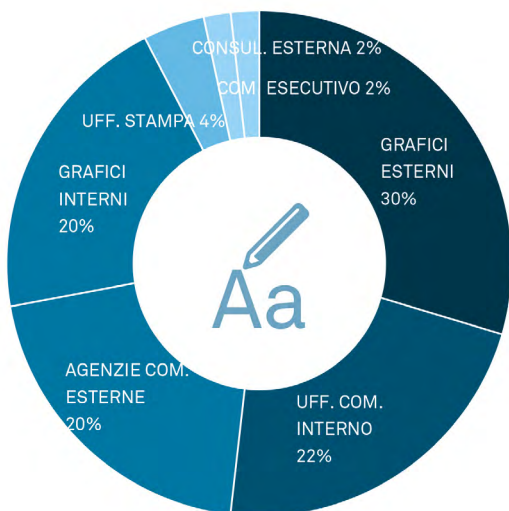
Il coordinamento del design del prodotto e della comunicazione coinvolge invece anche altre figure. Nel design del prodotto è normalmente l'art director a seguire il progetto (13%) e, se non presente, se ne occupa il titolare, un team di lavoro, il designer interno, gli uffici R&D o tecnico; la comunicazione invece viene coordinata, in tutte le aziende, dall'ufficio marketing o dal titolare. Nel primo caso è una persona esterna all'azienda,

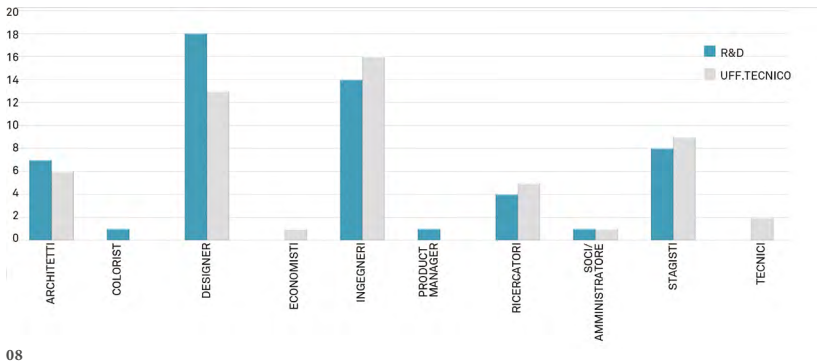
07



07

Infografica di chi progetta il prodotto/ servizio e la comunicazione nelle imprese venete





08

nel secondo è un ufficio interno, già facente parte delle dinamiche aziendali.

Lo sviluppo del progetto viene condotto nella maggior parte dei casi dagli uffici R&D e tecnico o dal designer interno (52%), dalla collaborazione tra ufficio tecnico e designer esterno (35%), da strutture esterne (13%). Per la realizzazione dei progetti grafici, oltre a graphic designer e agenzie di comunicazione, ci si avvale anche di altre figure professionali come fotografi (41%) e web designer (25%) [fig. 09].

La ricerca ha evidenziato anche altri aspetti. Ad esempio, come nella prima parte d'ideazione e presentazione di un concept di prodotto, le imprese siano ben disposte ad aprirsi a collaborazioni esterne, mentre nella fase di sviluppo preferiscano utilizzare le proprie risorse, ma anche, come esistano differenti articolazioni di queste collaborazioni, più o meno estese all'interno del processo di realizzazione del prodotto, in base al dialogo che si instaura tra progettisti e figure aziendali.

Due le situazioni riscontrate come estremali.

Nell'azienda Helentex è il titolare a ricoprire gli incarichi sia di design manager sia di responsabile vendite, svolgendo un lavoro a 360° in cui concilia funzioni manageriali e progettuali. A lui sta il compito di relazionarsi con eventuali figure professionali esterne, ma non si occupa però di progettazione.

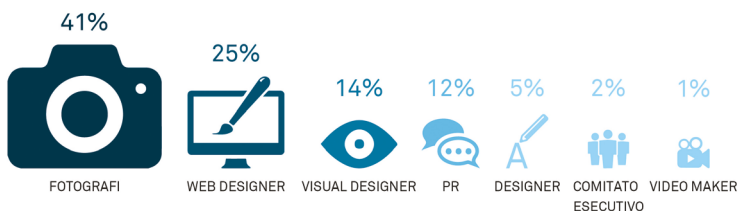
Nell'azienda Nice lo *chief designer* dell'ufficio tecnico dirige un gruppo, composto da R&D e ufficio tecnico (ingegneri, stagisti ed esperti del settore elettronico e meccanico), che sviluppano, partendo da un brief, tutto il processo di progettazione. In questo caso raramente lo sviluppo esecutivo viene svolto da collaborazioni esterne, come progettisti elettronici o designer. Il ruolo dello *chief designer* nel team è quello di mediatore progettuale, in

08

Figure professionali che compongono l'ufficio R&D e l'ufficio tecnico

09

Infografica delle figure professionali esterne che collaborano per i progetti di comunicazione



09

quanto l'impresa riconosce al progetto un ruolo in tutte le fasi di sviluppo dei prodotti, all'interno di una propria strategia identitaria *design driven* di lungo termine.

Va sottolineato comunque che è stata riscontrata nelle imprese una certa difficoltà a comprendere l'identità e i contributi delle figure che collaborano alla definizione dei propri prodotti e, talvolta, è proprio il ruolo del designer a non essere chiaro, specialmente per l'apporto che potrebbe fornire nella strategia aziendale.

In conclusione, la ricerca effettuata ha elaborato strumenti d'indagine che ha sperimentato su un campione d'impresе venete numericamente molto limitato, ma, rivedendo i dati ottenuti, capace di restituire informazioni significative per un primo test.

Stando a questi risultati, nel progettare i propri prodotti le aziende venete si comportano in modo non uniforme e non seguono un metodo preciso. Tale incertezza può spiegare il mancato impiego di differenti e specifiche figure di designer per tutte le fasi del processo progettuale. Ne consegue un approccio al design di tipo "separato o periferico" (Junginger, 2009, pp. 23-29), intendendo una considerazione non strategica del suo ruolo nell'impresa e un atteggiamento orientato soprattutto verso il prodotto e la produzione. Una condizione critica di parziale integrazione con le funzioni del management che, se protratta nel tempo, potrebbe anche diminuire la competitività delle imprese.

#### NOTE

[1] All'interno di un progetto FSE realizzato da Università luav e Università Ca' Foscari di Venezia nel 2016-2017.

[2] Svolta dall'Università di Genova su 50 attività nel periodo compreso tra 2005 e 2011.

[3] Per una trattazione riassuntiva si rimanda a Bayazit, 2004, Dubberly, 2004 e Bürdek, 2008.

[4] La raccolta dati è stata eseguita in collaborazione con gli studenti dei corsi di Critica del design contemporaneo e di Storia della comunicazione visiva del Corso di laurea magistrale in Design dell'Università luav.

## REFERENCES

- Munari Bruno, *Design e comunicazione visiva*, (1968), Roma-Bari, Editori Laterza, 2005, pp. 365.
- Munari Bruno, *Da cosa nasce cosa*, (1981), Roma-Bari, Editori Laterza, 1998, pp. 385.
- Becattini Giacomo, *Dal distretto industriale allo sviluppo locale. Svolgimento e difesa di una idea*, Torino, Bollati Boringhieri, **2000**, pp. 282.
- Tattara Giuseppe, *Il piccolo che nasce dal grande. Le molteplici facce dei distretti industriali veneti*, Milano, Franco Angeli, **2001**, pp. 306.
- Bayazit Nigan, "Investigatin Design: A Review of Forty Years of Design Research", *Design Issues*, vol. 20 (1), **2004**, pp. 16-29.
- Dubberly Hugh, *How do you design? A compendium of Models*, San Francisco, Dubberly Design Office, **2004**, pp. 146.
- Bernhard E. Bürdek, *Design. Storia, teoria e pratica del design del prodotto*, Roma, Gangemi Editore, **2008**, pp. 429.
- Brown Tim, *Change by design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York, Harper Collins, **2009**, pp. 272.
- Junginger Sabine, "Design in the organization: Parts and wholes", *Design Research Journal* n. 2, **2009**, pp. 23-29.
- Fagnoni Raffaella, Puri Gessica, Sabeto Clarissa, *Design activities. Formazione e produzione. Esperienze e ricerca in 50 storie*, Genova, De Ferrari, **2012**, pp. 128.
- Brunetti Giorgio, *Fare impresa del Nord Est. Dal decollo alla grande crisi*, Torino, Bollati Boringhieri, **2015**, pp. 118.
- Regione Veneto, "Statistiche flash. Il 2014 delle imprese", **2015**  
[http://statistica.regione.veneto.it/pubblicazioni\\_statistiche\\_flash.jsp](http://statistica.regione.veneto.it/pubblicazioni_statistiche_flash.jsp) [10 luglio 2017].
- Bassi Alberto, *Design contemporaneo. Istruzioni per l'uso*, Bologna, Il Mulino, **2017**, pp. 128.
- Dell'Era Claudio, Gastaldi Luca, Cautela Cabirio, "Design Thinking, cos'è e quali sono gli ambiti di utilizzo", **2017**.  
<https://www.digital4.biz/executive/gli-innumerevoli-ambiti-di-utilizzo-del-design-thinking/> [20 agosto 2017].
- Regione Veneto (a cura di), "Rapporto Statistico 2017. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta", Cava de' Tirreni, Ediguida, **2017**, pp. 256.  
<http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2017> [12 marzo 2018].