

LUISS



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management
Cattedra di Marketing

IL DESIGN DEL MADE IN ITALY: IL CASO ALESSI

RELATORE

Chiar.mo Prof. Michele Costabile

CANDIDATO

Federica Petracca

Matr. 225011

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

Alla mia famiglia

Sommario

Impossibile non rimanere affascinati da un prodotto di *design excellence* italiano. È straordinariamente permeato di valori, di storia, di cultura, di arte, di cura dei dettagli che solo una mano artigiana sapiente e una mente visionaria italiana sono in grado di generare. L'oggetto ha uno sguardo, stabilisce con noi un *feeling*, inizia a suscitarcene dei significati, dei ricordi, a farci provare delle sensazioni e a farci desiderare quelle che con lui vorremmo provare, in un rapporto di reciproca alimentazione. Sono le aziende come la Alessi che, mosse dal desiderio di innovazione, cercano un compromesso tra le necessità imprenditoriali di un'azienda e la loro inclinazione artistica. Prestano attenzione ai nostri sogni, al nostro immaginario, ai nostri desideri, e per farlo utilizzano una strategia di innovazione totalmente orientata al design: la *design-driven innovation*.

Indice

Introduzione

1 Il Made in Italy

1.1	Definizione del Made in Italy.....	1
1.1.1	Tutela del marchio e Italian sounding.....	1
1.2	Il Country of Origin (COO) e gli studi relativi.....	3
1.2.1	Approccio single cue	4
1.2.2	Approccio multi-cue.....	5
1.2.3	Le molteplici dimensioni del COO.....	7
1.2.4	Relazione tra Coo e marchio.....	8
1.3	Il Brand Made in Italy.....	12
1.3.1	Gli elementi distintivi.....	13
1.3.2	Sostenibilità.....	15
1.4	Il fascino della Coolness.....	16
1.4.1	Le radici e la diffusione del cool.....	17
1.4.2	Come difendere la nostra coolness.....	18
1.5	Il Made in Italy al servizio del need for uniqueness.....	21

2 Il Design del Made in Italy

2.1	Definizione ed evoluzione del design italiano.....	24
2.1.1	L'impatto delle nuove tendenze di consumo sul design.....	25
2.2	Design: dare senso alle cose.....	27
2.2.1	I linguaggi di prodotto.....	30
2.2.2	L'utilizzo dei linguaggi per identificare e differenziare il brand.....	30
2.3	L'innovazione Design-Driven.....	31
2.3.1	Dalla tecnologia ai linguaggi: innovatori e imitatori.....	33
2.3.2	L'innovazione design-driven nelle strategie aziendali.....	35
2.3.3	Tre strategie d'innovazione.....	38
2.3.4	Il valore dell'innovazione design-driven.....	40

2.3.5	I significati quiescenti: nascita delle epifanie tecnologiche.....	42
2.4	Il Design discourse.....	44
2.4.1	Gli interpreti.....	46
2.4.2	Il laboratorio design-driven.....	47

3 Alessi: la fabbrica dei sogni

3.1	La storia e le origini.....	49
3.1.1	L’Officina Alessi.....	52
3.1.2	Il Centro studi Alessi.....	53
3.1.3	Il rapporto designer-produttore.....	55
3.2	Presenza nel mercato.....	56
3.2.1	I tre marchi	57
3.2.2	Le sfide della distribuzione.....	58
3.2.3	I punti vendita del brand.....	59
3.2.4	Strategia comunicativa.....	60
3.3	La “formula del successo” di Alberto Alessi.....	61
3.4	Il Museo Alessi.....	64
3.5	Le mostre Alessi.....	65

Conclusioni

Bibliografia

Sitografia

Elenco delle figure

1.1	Effetti del COO sui consumatori.....	6
1.2	L'impatto diretto del COO sull'intenzione d'acquisto attraverso l'immagine del marchio.....	9
1.3	Quattro differenti strategie di marketing.....	11
1.4	Le sei parole chiave dei manager per qualificare il made in Italy.....	15
1.5	I caratteri della coolness.....	19
1.6	Il ciclo di vita della coolness.....	20
1.7	Gli elementi del made in Italy che agiscono sulla ricerca di unicità.....	23
2.1	Il personal computer IBM e l'Apple iMac.....	29
2.2	Innovazione e bisogni dei clienti.....	33
2.3	Prodotti sviluppati da Driade (innovatore) e Marchetti Casa (imitatore).....	35
2.4	Modello per la strategia dell'innovazione.....	36
2.5	Le strategie dell'innovazione.....	40
2.6	Confronto delle strategie di innovazione nel settore dell'arredo in materiale plastico.....	44
2.7	Il design discourse.....	45
3.1	Sei membri della famiglia Alessi nel 1992.....	51
3.2	E. Mari, A. Mendini, A. Castiglioni, A. Rossi e A. Alessi nell'officina Alessi	53
3.3	Logo dei tre marchi Alessi.....	57
3.4	Vetrina del Milano Flagship store Alessi.....	60
3.5	La formula del successo di Alberto Alessi.....	62
3.6	Museo Alessi.....	64
3.7	La Mokeria e il film "A new moka is blooming".....	66

Introduzione

Il design orientato all'innovazione e al contempo immerso nelle realtà e nelle specificità del Made in Italy, offre una concreta opportunità di rilancio e di competitività per le imprese del territorio italiano. Sono quelle aziende italiane che hanno saputo far uso del design come una specie di disciplina creativa globale che coinvolge tutto il pensiero e la pratica dell'azienda, che hanno sviluppato una forte vocazione alla qualità e all'innovazione di prodotto, che hanno saputo mirare all'interno di ogni consumatore e che infine come risultato hanno creato prodotti di altissimo livello in grado di collocarsi al di sopra della concorrenza internazionale.

Nel primo capitolo è esposto il concetto di Made in Italy, e quanto quest'ultimo impatti sui processi decisionali di acquisto dei consumatori, ossia il *country of origin effect* con i suoi due diversi approcci e le sue molteplici dimensioni. Successivamente, sono definite le relazioni che si instaurano fra il marchio e l'immagine del paese d'origine, giungendo al delineamento di quattro possibili scenari. Notevole attenzione è rivolta al *brand Made in Italy*, agli elementi che ne definiscono la sua essenza e alle associazioni che il consumatore elabora nel qualificarlo. La conclusione del capitolo è rivolta a due peculiarità che ne affermano il suo fascino, la *coolness* e il *need for uniqueness*, ove sono analizzati nascita, diffusione e affermazione quali elementi connotativi del *brand*.

Nel secondo capitolo viene mostrato come siano proprio quegli elementi essenziali del Made in Italy ad essere utilizzati dalle aziende italiane che hanno deciso di guardare verso una prospettiva di *innovazione design-driven*. Dall'influenza delle nuove tendenze di consumo si dimostra come è nata una nuova visione del *design* quale strumento per proporre nuovi significati. Viene mostrato l'utilizzo di questa strategia all'interno di processi e prodotti e come quest'ultima si pone al di sopra di altre strategie nella creazione di un vantaggio competitivo durevole. Di seguito alla dimostrazione del valore che l'*innovazione design-driven* genera all'interno dell'azienda, è definito il *design discourse*, quale processo capace di indagare sui significati e sui linguaggi attribuiti al prodotto, nonché strumento utilizzato all'interno di appositi laboratori.

Nel terzo capitolo è illustrato il caso Alessi, una fabbrica del design italiano. Successivamente alla descrizione delle origini e alla dimostrazione di quanto la Alessi sia legata all'identità del territorio italiano, è presentato il suo percorso di evoluzione attraverso i caratteri dell'*innovazione design-driven*. Tale percorso è basato sullo studio dei linguaggi, sull'istituzione di laboratori di ricerca come il CSA e su rapporti come quello fra designer e produttore e ancora su strategie e "formule del successo" che hanno permesso all'azienda di diventare un'icona mondiale del design.

CAPITOLO 1

IL MADE IN ITALY

1.1 Definizione del Made in Italy

“L’espressione made in Italy è qualcosa di ben più importante di un semplice marchio d’origine: è diventata un sinonimo di eccellenza nel design, di qualità e affidabilità universalmente riconosciute dei nostri prodotti e delle nostre tecnologie. Una sorta di marchio collettivo che richiama subito alla mente l’immagine esclusiva delle produzioni italiane, la creatività dei nostri imprenditori e lo stile di vita italiano” (Fortis M., 2005).

Made in Italy non è solo un’accezione da imprimere su un’etichetta, ma è quel carattere dominante che ci rende diversi e unici e merita di essere tenuto in considerazione in ogni momento della politica industriale di un’azienda (Pellegrini, 2016). L’*italian factor*¹ è il prodotto di millenni di storia che hanno caratterizzato lo sviluppo del nostro paese: arte, cultura, tradizioni, architettura, vocazione all’innovazione, quindi stile e modi di fare e di vivere, sono gli elementi che, seppur presenti in percentuale diversa all’interno di un prodotto, formano il “*carattere italiano*”. Qualsiasi prodotto made in Italy ha una sorta di codice univoco che non è solo l’origine delle materie prime o il luogo dove queste vengono trasformate e poi assemblate, ma è quel qualcosa di intrinseco che riesce a permeare ogni momento e aspetto dall’ideazione alla produzione.

1.1.1 Tutela del marchio e Italian sounding

Il marchio made in Italy è diventato principalmente sinonimo di elevate competenze produttive, fornendo valore aggiunto al sistema produttivo italiano e, da questa prospettiva, assume la forma di un bene collettivo, un patrimonio di grande valore che l’industria italiana ha ereditato. Rappresentativo di un marchio d’origine, cioè un’indicazione che attribuisce l’origine del bene al nostro Paese (Pellegrini, 2016), esso presenta un vero vantaggio competitivo e per tale motivo

¹ Morace, F., & Santoro, B. (2014). *Italian factor: Moltiplicare il valore di un paese*. EGEE spa. Il termine Italian factor è utilizzato dagli autori per descrivere “*l’italianità come quel quid tipico del nostro Paese per comprendere ciò che contraddistingue l’italiano modo di fare da un punto di vista sociologico, espressivo e quindi imprenditoriale*” (Pellegrini, 2016).

gode di un'apposita tutela giuridica. Secondo le regole previste dal Codice Doganale Comunitario Aggiornato (Regolamento CE 23/04/2008 n° 450 art. 36 sull'origine doganale non preferenziale delle merci) un prodotto può essere considerato di origine italiana e contenere, quindi, l'indicazione *made in Italy* quando nel nostro Paese è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale (Pellegrini, 2016). Il marchio *made in Italy* può essere quindi utilizzato quando il prodotto risulta realizzato (Pellegrini, 2016):

- *interamente nel nostro Paese;*
- *in parte nel nostro Paese ed in parte in Paesi differenti;*
- *secondo il criterio dell'origine doganale non preferenziale.*²

Un fenomeno in crescita che sta subendo importanti evoluzioni è quello della contraffazione. La contraffazione si riferisce alla rappresentazione non autorizzata di un marchio registrato per la commercializzazione di prodotti non originali (Temperini et al., 2016). Come notato da Wilcock e Boys (2014), in passato le società relativamente piccole hanno caratterizzato l'industria dei prodotti contraffatti, mentre negli ultimi dieci-quindici anni l'industria è cambiata radicalmente e il fenomeno si è avvalso di una rete sofisticata di grandi dimensioni e ben organizzata con canali di distribuzione internazionali. Questo problema colpisce notevolmente diversi stakeholder: i consumatori non sono consapevoli dell'acquisto di prodotti non originali; le aziende con marchi registrati sono danneggiate e infine, il mercato viene alterato nel suo funzionamento a causa della concorrenza sleale. A tutela del fenomeno della contraffazione la Legge 24/12/2003 n°350 all'art.4 comma 49 afferma espressamente che “...costituisce falsa indicazione la stampigliatura ‘*Made in Italy*’ su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine [...] l'importazione e l'esportazione a fini di commercializzazione ovvero la commercializzazione o la commissione di atti diretti in modo non equivoco alla commercializzazione di prodotti recanti false o fallaci indicazioni di provenienza o di origine costituisce reato ed è punita ai sensi dell'art. 517 del codice penale...”.

In questo contesto è necessario sottolineare il fenomeno noto come *italian sounding*, ovvero l'utilizzo ingannevole di indicazioni o denominazioni geografiche, immagini e marchi che evocano l'Italia per promuovere e commercializzare prodotti che non sono per nulla riconducibili al nostro Paese (Amatulli et al., 2017). L'intento è quello di evocare nella comunicazione gli elementi che

² Per *origine doganale non preferenziale* si intende “il luogo di produzione del bene o il luogo dove lo stesso ha subito l'ultima sostanziale trasformazione. Al fine di acquisire l'origine non preferenziale italiana un prodotto deve, quindi, subire una trasformazione sostanziale sul territorio italiano indipendentemente dalle eventuali percentuali di merce nazionale o estera impiegata nella produzione” (Pellegrini, 2016).

rappresentano lo stile italiano (ad esempio i colori della bandiera, i nomi, le espressioni, i loghi, gli slogan, le città, le immagini tipiche italiane) per trarre vantaggio dal maggiore *appeal* che esercitano sui consumatori.

1.2 Il Country of Origin (COO) e gli studi relativi

Diverse variabili influenzano i consumatori durante il processo d'acquisto ripercuotendosi sulla formazione delle loro preferenze e sulle loro decisioni d'acquisto. Il Country of Origin o paese di provenienza di un prodotto si configura come quella variabile estrinseca *“in grado di influenzare i processi decisionali dei consumatori durante la fase di acquisto (c.d. country of origin effect) fungendo da indicatore della qualità di un prodotto e dei simboli ad esso associati”* (Vianelli & Marzano, 2012). Il COO impatta sulle percezioni e sui comportamenti dei consumatori attraverso l'immagine del paese di origine del prodotto intesa quest'ultima come *“la rappresentazione, la reputazione, lo stereotipo che i consumatori associano ai prodotti di uno specifico paese”* (Nagashima 1970-1977). Il mezzo utilizzato dai consumatori per sintetizzare le caratteristiche di un prodotto e per orientare le proprie scelte d'acquisto è rappresentato quindi dal paese a cui associano la provenienza del bene (Busacca et al., 2006; Bertoli et al., 2005). Le designazioni "Made In" sono spesso viste dai consumatori come informazioni rilevanti che li aiutano a formare preferenze e scegliere prodotti, servizi o marchi (Amatulli et al., 2017). Quando sono esposti a informazioni relative all'origine geografica di un prodotto, i consumatori elaborano tipicamente tali informazioni abbinando mentalmente il prodotto e il paese da cui proviene, in modo da poter acquistare quel prodotto se concludono che le competenze necessarie per fabbricare il prodotto in questione sono quelle che danno forma positiva all'immagine del paese di origine (Roth e Romeo 1992). Seguendo questa linea di ragionamento, un abito con il marchio "Made in Italy", ad esempio, potrebbe essere valutato più positivamente di uno che porta il nome di un altro paese sul marchio "Made In" a causa della forte associazione dell'Italia con le competenze di design e di artigianato necessarie per la produzione di abiti. Allo stesso modo, un orologio con il marchio "Made in Switzerland" potrebbe essere valutato più positivamente di uno che porta il nome di un altro paese sul marchio "Made In", grazie alla reputazione di eccellenza della Svizzera nella produzione di orologi e strumenti di precisione. In sostanza, vi è evidenza di un effetto COO quando vi sono differenze significative nella valutazione da parte dei consumatori di due prodotti identici in tutti gli aspetti che si immaginano per il paese indicato sull'etichetta "Made In" (Schooler 1965; Verlegh e Steenkamp 1999).

Secondo Roth e Romeo (1992), l'immagine di un paese è determinata da una serie di dimensioni che qualificano positivamente una nazione sotto il profilo produttivo; queste dimensioni fanno riferimento alle aree della "innovatività" (superiorità, avanguardia tecnologica), del "design" (stile, eleganza, equilibrio), del "prestigio" (esclusività, status delle marche nazionali), e della "workmanship" (affidabilità, durata, qualità dei manufatti nazionali). L'effetto COO rappresenta sempre più una strategia per le imprese e se correttamente gestito può divenire un fattore competitivo sia a livello d'impresa che a livello di Paese.

Gli studi relativi al COO possono essere distinti in due macro-periodi (Vianelli & Marzano, 2012): dal 1965 al 1982 sono stati condotti studi di natura *single-cue*, che studiano gli effetti del paese di provenienza del prodotto sulle scelte dei consumatori senza considerare la presenza di altre variabili in grado di influenzare il comportamento; e dal 1983 in poi sono stati condotti studi di tipo *multi-cue*, che considerano il paese d'origine come una variabile non assoluta ma relativa, dando al consumatore ulteriori informazioni a supporto del processo di valutazione, come ad esempio il prezzo e la marca.

1.2.1 Approccio single-cue

Schooler (1965) è stato il primo autore ad analizzare e dimostrare scientificamente che il paese di origine del prodotto ha un impatto reale sul comportamento dei consumatori. Reiersen (1966) ha confermato che i consumatori rivelano l'esistenza di stereotipi (ossia dei preconcetti radicati) quando valutano i prodotti stranieri. I preconcetti traggono origine da una serie di informazioni che racchiudono diversi aspetti del paese d'origine quali la cultura, il sistema economico e politico, la storia, il modus operandi dei cittadini, e permettono al consumatore di facilitare la propria valutazione durante il processo d'acquisto (Bertoli e Resciniti, 2013). Alcuni studi hanno rilevato il sussistere di una sorta di "gerarchia tra paesi" nella mente dei consumatori (Vianelli e Marzano, 2012) in cui il livello di sviluppo economico di un paese incide sulle valutazioni e sui giudizi degli stessi. È stato riscontrato da Gaedeke (1973) come i prodotti "made in USA" venivano preferiti rispetto a beni prodotti in paesi delle economie meno avanzate. Schooler e Sunoo (1969) hanno proposto una possibile soluzione, secondo la quale, sostituendo l'etichetta del paese di origine con un'etichetta regionale, il pregiudizio negativo nei confronti dei paesi meno sviluppati può essere compensato. Tuttavia, queste gerarchie possono cambiare notevolmente nel tempo ed è questa la tesi sostenuta da Nagashima (1970 e 1977) il quale affermò che "il made in rappresenta la fotografia, la reputazione, lo stereotipo che gli uomini d'affari e i consumatori associano ai

prodotti di uno specifico paese” e, dunque, si tratta di un’immagine che fa riferimento ad un determinato contesto storico. Anche gli atteggiamenti patriottici (Han, 1988) ed etnocentrici (Shimp e Sharma, 1987; Brodowsky, 1998; Balabanis e Diamantopoulos, 2004) dei consumatori hanno ricevuto notevole attenzione; questi ultimi preferiscono i prodotti nazionali rispetto agli altri indipendentemente da altre caratteristiche e ciò può indurli a sopravvalutare la qualità dei prodotti domestici e sottovalutare la qualità dei prodotti esteri.

1.2.2 Approccio multi-cue

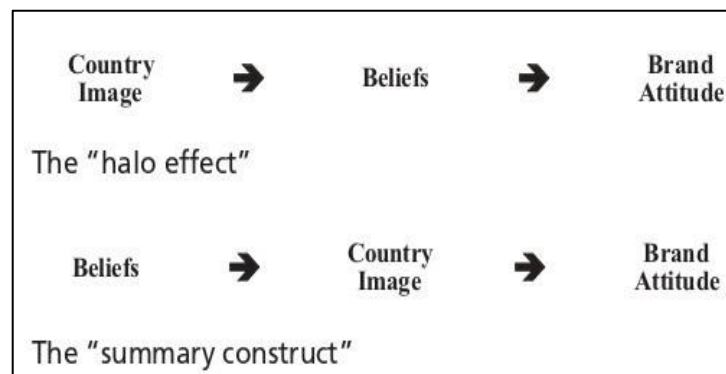
Con l’avanzare degli studi sul COO sono state rilevate delle sovrastime degli effetti da esso prodotti poiché la metodologia adottata di tipo *single-cue* considerava il COO come unica variabile di valutazione. Infatti, più attributi sono inclusi nel modello, più moderata è l’influenza esercitata dal paese di origine (Vianelli & Marzano, 2012). Johansson et al. (1985) hanno considerato tredici diversi attributi di prodotto e hanno riscontrato che il paese di origine non ha una grande influenza sulla valutazione complessiva. Alcuni autori (Obermiller e Spangenberg, 1989) fanno risalire la relazione tra COO e comportamento dei consumatori a tre componenti principali che interagiscono tra loro (Vianelli & Marzano, 2012): *cognizione, emozione e norma*.

In ambito cognitivo, l’immagine del paese d’origine può essere utilizzata come indicatore della qualità del prodotto e dei suoi singoli attributi. Il consumatore non disponendo di informazioni più dettagliate sulla qualità del prodotto, ne fornisce una valutazione soggettiva sostituendo tali informazioni con la sua personale conoscenza del paese di produzione (Vianelli & Marzano, 2012). Nello specifico le informazioni sul paese di provenienza possono originare due effetti (Han,1989): l’effetto alone (*halo construct*) e l’effetto sintesi (*summary construct*) (figura 1.1). L’effetto alone indica che quando i consumatori sono esposti a un prodotto o a un marchio sconosciuto utilizzano l’immagine del paese da cui provengono per dedurre la qualità di quel prodotto o marchio (Huber e McCann 1982), analogamente alla tendenza dei consumatori ad utilizzare il fattore prezzo per dedurre la qualità del prodotto. Pertanto, l’effetto alone presuppone che la COO sia particolarmente rilevante quando la familiarità o la competenza dei consumatori con il prodotto in questione è bassa (Amatulli et al., 2017), ovvero quando il consumatore effettua le proprie valutazioni prima dell’acquisto basandosi su un’immagine generica di un paese (ad esempio informazioni di tipo economico, sociale, politico, culturale) poiché egli non ha maturato alcuna esperienza nei riguardi dei beni provenienti da quel paese (Vianelli & Marzano, 2012). A differenza dell’effetto alone, l’effetto sintesi è più in grado di descrivere il modo in cui le

informazioni relative al paese vengono elaborate dai consumatori che hanno un livello di familiarità o di competenza più elevato con un prodotto o un marchio; l'effetto è generato dalle esperienze già maturate su prodotti di quel paese che gli consentono di esprimere una valutazione più personale.

Quando il paese di origine di un prodotto evoca un valore simbolico (ad es. uno status sociale) o un valore affettivo (ad es. una vacanza trascorsa in quel paese) tra i consumatori, la componente emotiva viene esternalizzata. Infine, la componente normativa fa riferimento alla volontà del consumatore di supportare l'economia di un paese in relazione al livello di condivisione della sua condotta e della sua politica; si riferisce all'idea che *“molti consumatori considerano moralmente appropriato acquistare prodotti fabbricati o coltivati nel proprio paese”* (Verlegh e Steenkamp 1999), mostrando riluttanza verso i prodotti stranieri (un fenomeno noto come etnocentrismo).

Figura 1.1: Effetti del COO sui consumatori



Fonte: C. Amatulli et al., 2017

Verlegh e Steenkamp (1999) sostengono l'importanza delle componenti affettive e normative ovvero di quanto un prodotto debba essere valutato da un insieme di altri fattori come le emozioni, l'orgoglio, i ricordi dei consumatori. In conclusione, possiamo dire che l'effetto COO varia in funzione della fase d'acquisto del consumatore: man mano che ci si sposta dalla percezione qualitativa del prodotto all'intenzione di acquisto vera e propria, la rilevanza che ricopre il paese d'origine tende a diminuire essendo quest'ultima influenzata da un maggior numero di variabili

(es. prezzo, garanzia, reddito disponibile, reperibilità) che finiscono per attenuare gli effetti del COO (Vianelli & Marzano, 2012).

1.2.3 Le molteplici dimensioni del COO

L'aumento del commercio internazionale, l'intensificarsi della concorrenza tra paesi e il perseguimento di economie di scala e di costo, rappresentano i fattori che hanno portato le imprese a riformulare le proprie strategie produttive e di approvvigionamento favorendo una frammentazione delle attività in più paesi, così da rendere sempre più difficile per il consumatore identificare l'esatta provenienza dei prodotti, che assume una rilevanza minore nel processo di valutazione del consumatore (Li, Murray e Scott, 2000; Phau e Chao, 2008). Tale fenomeno ha dato origine ai cosiddetti *hybrid products*, cioè beni provenienti da due o più paesi, tra i quali non necessariamente è incluso il paese dove l'azienda risiede (Han e Terpstra, 1988; Hamzaoui e Merunka, 2006). In questo modo l'espressione "*country of origin*" assume una valenza di tipo multidimensionale, non potendo più essere intesa nella sua connotazione iniziale in cui implicitamente presuppone che la fabbricazione e la progettazione avvengano in un unico paese. In aggiunta a concetti quali *made in* o *assembled in*, stanno acquisendo sempre più rilievo anche quelli di *designed in*, *engineered in*, *manufactured in* e *parts supplied by* (Vianelli & Marzano, 2012). Alcuni autori (Quester et al., 2000; Chao, 2001; Inch e McBride, 1998; Chen, 2004; Ulgado, 2002; Thakor e Lavack, 2003) attraverso la "*deconstruction-strategy*" (Andehn e Berg, 2011) hanno scomposto il COO in un insieme di sub-concetti che si occupano di spiegare singolarmente gli effetti sul consumatore:

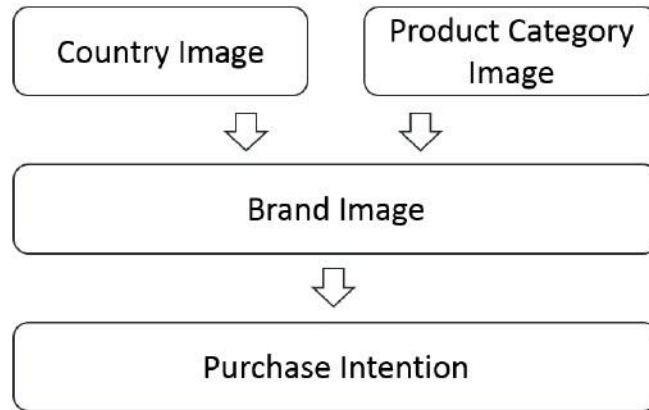
- Country of design* (COD): è il paese in cui il prodotto è stato concepito, progettato e disegnato;
- Country of assembly* (COA): è il paese in cui ha avuto luogo la maggior parte dell'assemblaggio del prodotto;
- Country of parts* (COP): è il paese da cui proviene la maggior parte dei materiali utilizzati nel prodotto e/o i componenti sono realizzati;
- Country of manufacture* (COM): è il paese in cui il prodotto è fabbricato;
- Country of brand* (COB): è il paese di origine del marchio;

1.2.4 Relazione tra COO e marca

Aaker (1991) e Keller (1993) evidenziano come il country of origin possa influenzare la percezione della marca attraverso la generazione di associazioni tra la marca ed un determinato paese; perfino un nome di marca “*foreign-sounding*” è in grado di modificare la *brand equity*³. La marca, allo stesso modo, giocando il ruolo di sintesi, surroga talvolta il country of origin, in virtù dell’associazione che quel *brand name* determina con uno specifico paese (Bhaskaran & Sukumaran, 2007). Il consumatore inferisce dunque il country of origin direttamente dal nome della marca; in questo caso si manifesta il cosiddetto effetto *country of brand* (COB), ovvero l’influsso esercitato dal paese associato al brand apposto sul prodotto. Le interazioni tra COO e marchio si sono rivelate di tre tipi: *assimilazione dei due*, *effetti congiunti e impatto del COO sulla brand equity* (Godey et al., 2012). Nell’ “effetto di assimilazione”, i marchi sono associati ad alcuni paesi nella mente dei consumatori (Bhaskaran e Sukumaran 2007); l’immagine favorevole/sfavorevole di una marca si può ridurre se il prodotto viene percepito come progettato o fisicamente realizzato in paesi con un’immagine negativa/positiva (Johansson & Nebenzahl, 1986); allo stesso modo se quella determinata categoria di prodotto gode di un’immagine positiva/negativa questa sarà in grado di influenzare la percezione della marca in modo favorevole/sfavorevole (Diamantopoulos et al., 2011) così come mostrato nella figura 1.2.

³ Con “Brand equity” si indica l’accumulazione di valore della marca o valore patrimoniale della marca (Kotler et al., 2017).

Figura 1.2: L'impatto diretto del COO sull'intenzione d'acquisto attraverso l'immagine del marchio



Fonte: Diamantopoulos et al., 2011

Ad esempio, la Ferrari è immediatamente associata all'Italia dai consumatori, così come Burberry è associata alla Gran Bretagna e Chanel alla Francia. Anche quando i consumatori non associano in modo consapevole la loro percezione del marchio e del paese, questi ultimi possono comunque avere un "effetto congiunto", nel senso che vengono utilizzati congiuntamente dai consumatori per costruire una percezione e sviluppare un'intenzione d'acquisto. In effetti, alcuni autori hanno scoperto che i consumatori valutano sia gli attributi del marchio che il COO e l'assemblaggio quando confrontano le diverse opzioni, al fine di selezionare il prodotto che ritengono possa offrire i migliori benefici che stanno cercando (Ahmed e d'Astous 2001). Questo non significa che i consumatori siano facili da influenzare utilizzando associazioni positive di COO. Infatti, associare un marchio ad un paese che ha un'immagine forte non è sufficiente per creare un effetto di interazione positivo, a meno che l'immagine del COO non sia coerente con quella del marchio. Se non lo è, l'effetto di interazione risulterà negativo, ma se è coerente, le percezioni di un prodotto saranno più positive. Ad esempio, un marchio con un'immagine di alta qualità non trarrebbe vantaggio dall'associazione con un paese d'origine caratterizzato principalmente da un'immagine di produzione a basso costo. In particolare, nel lusso, alcuni marchi negli ultimi decenni hanno de-localizzato parti grandi o piccole della loro produzione in paesi non particolarmente noti per la loro eccellenza produttiva, con l'obiettivo di risparmiare sui costi e di aumentare i margini.

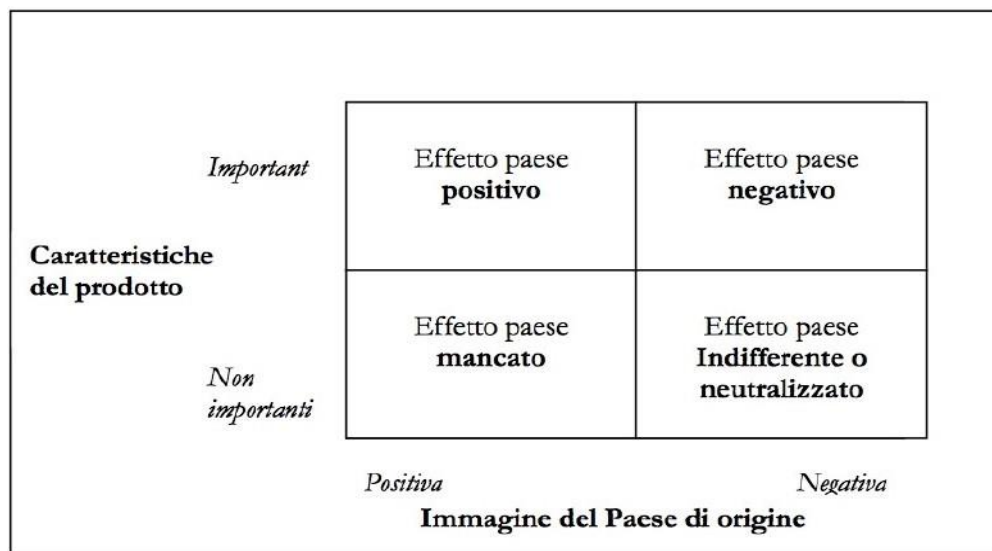
Tuttavia, questo tipo di strategie può influire negativamente sull'immagine di questi marchi. Infatti, i consumatori di oggi sono più consapevoli di ciò che fanno i marchi e di dove spostano le loro produzioni. Come notato da Kapferer (2012), per evitare tali effetti negativi, alcuni marchi che hanno esternalizzato la loro produzione hanno nascosto il paese di produzione del prodotto rendendo l'etichetta invisibile. Allo stesso modo, ma con meccanismi opposti, i marchi con un'immagine a basso costo potrebbero non beneficiare della loro associazione con un paese tipicamente riconosciuto per la produzione di alta qualità nella specifica categoria di prodotto del marchio. Infatti, se l'obiettivo del marchio è quello di essere posizionato come un marchio a basso costo ed economicamente conveniente, essere associato all'eccellenza può confondere i consumatori. Le aziende che hanno marchi forti con le associazioni di COO pertinenti farebbero bene a proteggerli (Amatulli et al., 2017). Il marchio di abbigliamento di lusso Burberry si è imbattuto in questo settore negli anni Novanta. L'azienda ha goduto a lungo di una forte associazione tra i suoi bellissimi e resistenti cappotti e la sua identità britannica, un'associazione che ha consolidato all'inizio del 1900 vestendo personaggi pubblici, dal re d'Inghilterra alle star del cinema come Ingrid Berman. Questa forte identità britannica è stata però minacciata dalla sua strategia internazionale, che ha permesso che alcuni cappotti a marchio Burberry venissero prodotti fuori dall'Inghilterra e, in un caso, portassero l'etichetta "Made in the United States". In effetti, la cosiddetta campagna "Keep Burberry British" si è diffusa nel Regno Unito nel 2006, generando dibattiti sul rapporto tra l'immagine storica del Paese associata a un marchio di lusso e i luoghi in cui il marchio produce i suoi prodotti. Infine, il COO può "influenzare la brand equity", in modo positivo o negativo, generando associazioni secondarie nella mente dei consumatori (ad esempio, Keller 1993). I marchi forti possono indebolire l'effetto, soprattutto se il prodotto è progettato o sviluppato in un luogo e fabbricato o assemblato da qualche altra parte. La scelta di Apple di etichettare alcuni prodotti come "Progettato in California" ma "Assemblato in Cina" rende le associazioni cinesi di COO più deboli e meno importanti dei legami di Apple con la cultura dell'innovazione della Silicon Valley degli Stati Uniti.

Nell'interazione tra immagine di marca ed immagine paese Roth e Romeo (1992) osservano quattro possibili scenari:

- Il paese è percepito positivamente, e in modi che sono compatibili con le caratteristiche importanti del prodotto;

- Il paese è percepito positivamente, ma in modi che non sono compatibili con le caratteristiche importanti del prodotto;
- Il paese è percepito negativamente in modi che sono compatibili con le caratteristiche importanti del prodotto;
- Il paese è percepito negativamente in modi che sono incompatibili con le caratteristiche importanti del prodotto;

Figura 1.3: Quattro differenti strategie di marketing



Fonte: Roth e Romeo, 1992

Per ognuno di questi scenari è possibile adottare quattro diverse strategie di marketing (figura 1.3): nel primo scenario ovvero quando i punti di forza percepiti di un paese sono compatibili con le caratteristiche importanti del prodotto si verifica un abbinamento favorevole; Haubl e Helrod (1999) hanno notato infatti che le percezioni di un prodotto sono più favorevoli quando vi è coerenza tra la marca e il paese di origine. Ciò dovrebbe motivare un'azienda ad evidenziare l'origine del prodotto ad esempio progettando un packaging che evochi (attraverso colori o simboli) l'origine geografica del prodotto come è stato fatto da Dolce&Gabbana che ha utilizzato i colori della bandiera italiana per il packaging dei suoi occhiali da sole; o ancora sviluppando una

strategia pubblicitaria che abbinati apertamente l'immagine di un Paese alla categoria di prodotto. Ad esempio, nel 2015 la campagna natalizia di Burberry ha visto la top model Naomi Campbell in un trench rosso Burberry in piedi tra due guardie di Buckingham Palace che indossavano i classici cappotti inglesi abbottonati. Nel secondo scenario vi è un disallineamento, per cui i punti di forza percepiti del Paese non sono compatibili con gli attributi rilevanti del prodotto. In questo caso, la struttura di marketing potrebbe modificare l'importanza percepita degli attributi del prodotto per renderli più compatibili con i punti di forza percepiti dal paese. Bottega Veneta, ad esempio, è un marchio italiano di lusso specializzato nella pelletteria e famoso per la particolare tecnica di lavorazione che permette ai suoi artigiani di realizzare il noto "intrecciato", che rappresenta una caratteristica tecnica del marchio che contribuisce a rafforzare il legame dell'azienda con il *savoir-faire* e l'eccellenza italiana nella lavorazione della pelle. Nel terzo scenario, quando l'immagine del Paese è negativa e le debolezze percepite sono compatibili con le caratteristiche rilevanti del prodotto (cioè si produce un effetto negativo), le aziende potrebbero minimizzare l'associazione del prodotto alla sua COO concentrandosi su altre caratteristiche del prodotto, come il design o l'innovatività. Nel quarto scenario quando i punti deboli percepiti dal paese non sono compatibili con le caratteristiche rilevanti dei prodotti (cioè l'effetto COO neutralizzato), le aziende dovrebbero comunque omettere, se possibile dal punto di vista legale, qualsiasi riferimento alla loro immagine COO.

1.3 Il Brand Made in Italy

Il made in Italy è straordinariamente immerso nella cultura e nella storia italiana. Questo non riguarda solo brand iconici o prodotti iconici come cibo, abbigliamento, calzature, design, arredamento, automobili, ma riguarda trasversalmente tutti i prodotti anche quelli che sono apparentemente meno visibili o iconici come gli impianti, le macchine industriali o i simboli *device*. Come affermato da Diego Della Valle (Presidente e AD Tod's Spa) : *“Il Made in Italy è unico e irripetibile, nessuno al mondo può essere così bravo da venire a casa nostra idee, know-how e trasportarle altrove perché si tratta di un'unicità 'polverizzata' nel territorio italiano; non sono tre grandi aziende che possono essere comprate e trasportate, qui si tratta di decine di migliaia di piccole imprese quasi sempre di proprietà di famiglia, di famiglia orgogliosa di fare questo mestiere da più di una generazione. [...] Un altro vantaggio è di trovarsi in un territorio dove ogni riflessione che possiamo fare è una riflessione che porta a pensare bene: buon cibo, buoni luoghi legati alla cultura e quindi è facile avere un punto di vista ammorbidito da*

tante cose belle e che quindi ci fa essere più creativi di altri Paesi o popoli e ci fa essere più sensibili al dettaglio”.

La riconoscibilità è un obiettivo costante per gli imprenditori che vogliono fare “impresa italiana” poiché un prodotto Made in Italy lo si riconosce alla vista senza dover vedere il brand. Un giovane produttore di jeans di Napoli ha affermato: *“hai presente quando vai in giro e dici ‘quello è sicuramente italiano’ e lo capisci dalle scarpe che indossa, dal taglio di capelli o dal modo in cui mette le mani in tasca? Ecco vorrei fosse lo stesso nel caso dei nostri jeans”.*

1.3.1 Gli elementi distintivi

L’essenza del Made in Italy risiede in un insieme di elementi che, con dosaggio diverso, alimentano il successo delle nostre produzioni. Questi elementi rappresentano chiaramente le fonti della distintività e quindi le risorse che meritano per questo di essere valorizzate e rigenerate costantemente. Le specificità del Made in Italy sono riscontrabili in tre valori cardine (Costabile et al., 2020):

- *L’eccellenza del prodotto* derivante dall’anima manifatturiera del nostro Paese e dal suo radicamento in una tradizione artigianale plurisecolare;
- *La straordinaria capacità di interazione con i clienti*, guidata dalla capacità di ascolto e interpretazione delle loro specifiche esigenze. Numerose imprese italiane hanno puntato su una leadership orientata all’ascolto, al dialogo interculturale e all’interdipendenza dei collaboratori per ottenere un vantaggio competitivo, rilanciando una gestione delle risorse umane orientata al dialogo rispettoso dei singoli e delle loro capacità. Chi sceglie di acquistare un prodotto made in Italy non sta acquistando semplicemente un prodotto di qualità ma anche una cultura del lavoro, un’idea di creatività e di impegno, di attenzione e rispetto per il cliente finale.
- *Lo spirito di innovazione*, che si concretizza soprattutto nell’abilità di strutturare nuove soluzioni, trasformando e ricombinando tecnologie preesistenti, ovunque nel mondo siano state sviluppate, rendendole godibili e quindi avendo la tecnologia sempre quale mezzo e mai quale fine dell’innovazione.

Le sei parole chiave più utilizzate per qualificare il made in Italy sono (Costabile et al., 2020):

- *Senso e sensibilità estetica*: L'estetica, che caratterizza tutti i prodotti che rientrano nei settori delle 4 A del Made in Italy (agroalimentare, abbigliamento, arredamento, automotive), è considerata un valore che pervade la vita quotidiana degli italiani;
- *Empatia e flessibilità adattiva* (in gergo anglosassone “mettersi nei suoi panni”): l'Italia è il Paese in cui sono stati scoperti i neuroni specchio che sono alla base della capacità empatica degli individui; proprio perché l'empatia è un carattere della psicologia sociale italiana.
- *Contenuto umanistico*: si respira una storia di arte e cultura (*heritage*) in tutti i nostri prodotti, dalla produzione al packaging, fino al modo in cui ci si presenta presso i clienti. La cultura si riferisce al forte legame con le proprie radici. Tale valore si manifesta in un pronunciato senso di appartenenza a un territorio, come una regione, una città, o un piccolo villaggio, che plasma i processi produttivi;
- *Meticolosità e attenzione unica ai dettagli* tipica di produzioni e gestione di servizi di matrice artigianale, per definizione opposta alla standardizzazione industriale. La qualità artigianale si riferisce alla tendenza degli italiani ad essere appassionati della cura dei dettagli e a preservare il *savoir-faire* manifatturiero tramandato di generazione in generazione.
- *Thinkering*: in italiano “pragmatismo incrementale” cioè la capacità dell'imprenditore di agire e migliorare continuamente senza mai perdere di vista il prodotto e la produzione; rappresenta l'essenza del fare insieme all'essenza del pensare.
- *Capacità di decostruire prodotti e prassi consolidate rendendole fruibili in modo creativo*: c'è una definizione data da alcuni filosofi estetici che parlano di made in Italy come “modernità godibile”, cioè anche quando non siamo noi ad inventare le tecnologie più d'avanguardia spesso siamo noi ad assemblarle e ad utilizzarle in modo da rendere godibile il portato di quel prodotto/servizio anche a fasce ampie della popolazione non solo ad élite ristrettissime.

Figura 1.4: Le sei parole chiave dei manager per qualificare il made in Italy



Fonte: Costabile et al., 2020

1.3.2 Sostenibilità

La sostenibilità del brand Made in Italy è sociale e ambientale, ma anche una sostenibilità delle radici e della propria storia che paradossalmente può consentire, soprattutto ai brand storici e iconici del Made in Italy, di arricchire continuamente di simboli e di esperienze edonistiche ed estetiche le loro offerte, ovviamente con un'attenzione all'ambiente e al contesto sociale che le circonda. Volendo utilizzare un'espressione creata dagli americani- i brand italiani dovrebbero fare *green washing*- che potremmo tradurre "darsi una verniciata di verde", come strumento di marketing o meglio, come una visione del fare impresa nel rispetto delle persone e dell'ambiente. La ex vicepresidente di Confindustria, Licia Mattioli, sottolinea che *"le aziende italiane non sono mai state percepite, né oggi né in passato, come colonizzatori economici o, peggio, sfruttatori delle risorse naturali e delle persone. Siamo sempre stati un Paese manifatturiero in grado di certificare la sostenibilità delle materie prime, dei processi e, quindi, del prodotto finito"*. Un esempio interessante di come le aziende possano creare un forte legame tra il Made In e la

sostenibilità viene dalle iniziative intraprese nel 2012 dal produttore italiano di calzature e accessori di lusso Tod's per finanziare la ristrutturazione del Colosseo di Roma. Tale iniziativa, aveva l'obiettivo di tutelare e promuovere la cultura e la tradizione italiana rappresentata dal simbolo più importante e conosciuto dell'Italia nel mondo, simbolo di storia, cultura ed eternità, che sono alcuni dei valori che caratterizzano l'Italia e Roma. Più in generale, questa iniziativa ha segnato fortemente l'intenzione del management di Tod's di associare al marchio alcuni importanti valori del "Made in Italy", come la cultura e l'estetica, e può essere vista anche come un tentativo di promuovere l'immagine dei suoi prodotti come eccellenti e durevoli.

La sostenibilità, connessa all'artigianalità, è valorizzata dal contenuto umanistico dei processi produttivi e dei rapporti industriali, e da tutti gli elementi ritenuti idonei a garantire condizioni di lavoro gratificanti che aiutano ad esternare la personalità dei dipendenti. Il rapporto tra sostenibilità e "Made In" è ben sintetizzato da Brunello Cucinelli, che sottolinea, in particolare, il modo in cui il suo marchio è completamente radicato nei valori e negli attributi dell'Umbria, la regione del centro Italia dove l'azienda ha sede: *“Il paradigma del ‘Made in Italy’ fa parte del nostro DNA. La nostra azienda ha iniziato a produrre in Italia. Infatti, potremmo andare ancora più sul territorio e utilizzare un'etichetta ‘Made in Umbria’, visto che l'80% dei laboratori dei produttori con cui collaboriamo si trova nella nostra regione. Questo concetto è talmente legato, anche intrinseco, al nostro marchio che i nostri clienti, gli stakeholder e gli azionisti lo prendono come un dato di fatto. Abbiamo sempre prestato particolare attenzione ai laboratori dei produttori con cui collaboriamo. Sono loro che contribuiscono realmente al valore aggiunto dei nostri prodotti, con il loro alto livello di artigianalità e di lavorazione. Le arti dell'artigianato sono considerate umili professioni, ma in realtà sono tutt'altro. Credo che questi debbano essere riconosciuti con il giusto livello di dignità economica, affinché i laboratori possano sopravvivere e continuare a lavorare con un certo grado di certezza. Anche la continuità e il passaggio generazionale devono essere garantiti ”.*

1.4 Il fascino della Coolness

Negli ultimi anni il termine “cool” è diventato sempre più il linguaggio privilegiato della cultura popolare e, in particolare, della cultura giovanile (Pountain e Robins, 2000). È probabilmente lo zeitgeist popolare del nuovo millennio, la mentalità di una fascia considerevole di consumatori e, un bene di per sé molto desiderabile. È un mantra onnipresente in ogni adolescente: “questo è cool”. Inoltre, mentre il “cool” personale o interiore rimane al tempo stesso piuttosto sfuggente ed

esclusivo, uno stile di vita “cool” estetico ed esteriore è molto più realizzabile; esso può essere raggiunto attraverso un consumo selettivo. Pountain e Robins (2000) sostengono che il cool è ora principalmente incentrato sul consumo e che i marketer hanno bisogno di decifrare il codice del cool per avere successo nelle loro interazioni con i consumatori contemporanei. Mentre cercano il cool per i loro prodotti, le loro attività, i loro servizi e la loro pubblicità, sono essi stessi i primi esponenti dello stile di vita cool. Sono ciò che il sociologo francese Pierre Bourdieu (1984) ha definito “intermediari culturali”, lavorando nel settore della cultura, dei media e del marketing e diffondendo gli atteggiamenti culturali e l’estetica dello stile di vita nel mainstream.

1.4.1 Le radici e la diffusione del cool

Il cool affonda le sue radici nella cultura nera, soprattutto quella del Nord America urbano ed ha connotazioni sia di droga che di jazz. I valori cool sono stati caratterizzati dalla ricerca di “distruggere l’ordine, le convenzioni e la tradizione per il bene della sensazione, della liberazione e dell’autoesplorazione” (Brooks, 2000). Questi atteggiamenti contro-culturali, anti-autoritari, edonistici e sessualmente permissivi hanno rappresentato una delle “contraddizioni culturali del capitalismo” (Bell, 1979) poiché l’etica del lavoro, che era essenziale nei primi tempi del capitalismo, è diventata obsoleta a causa del tardo capitalismo consumistico che richiede non parsimonia e senso del dovere, ma sempre più consumo e ricerca del piacere per sostenerlo. Non a caso Williams (1995) definì il cool come una delle ideologie dominanti del capitalismo consumistico.

Oggi il cool contemporaneo è molto legato alle materie prime e all'estetica delle etichette di design e dei marchi di nicchia. Deighton (1992) lo ha definito come il "consumo della performance", per cui i "prodotti simbolici" sono usati come "oggetti di scena nelle performance messe in atto per influenzare gli altri". Pountain e Robins (2000) descrivono il cool come una combinazione di tre tratti della personalità- il narcisismo, il distacco ironico e l’edonismo- che possono essere ricondotti ai musicisti jazz. Thornton (1995) sostiene che il cool è una forma di “capitale subculturale” (riecheggiando il concetto di “capitale culturale” di Bourdieu) e afferma che *"la logica sociale del capitale subculturale si rivela più chiaramente da ciò che non piace e da ciò che più enfaticamente non è"* e assume *"l'inferiorità degli altri"*. Egli ritiene che i criteri “hip” si concentrano soprattutto sull’esclusivo: l’alternativo, l’autentico, i generi o i luoghi esoterici, la tendenza a denigrare aspetti della cultura considerati “commerciali” (per esempio la musica pop).

Uno dei criteri su cui si sofferma particolarmente è l'autenticità utilizzata per esprimere un gusto superiore e un disprezzo per il prodotto di massa.

I marketer sono inevitabilmente interessati al processo di diffusione dell'innovazione e, in particolare, ai primi utilizzatori, soprattutto per quanto riguarda le nuove tecnologie, la moda o i prodotti per il tempo libero. Che siano noti come “leader di stile”, “creatori di gusto”, “formatori di opinioni”, “consumatori all'avanguardia” o anche “specialisti di simboli” (Featherstone, 1991), l'idea è la stessa: sono le persone il cui ruolo nel processo di innovazione è considerato cruciale; non sono necessariamente i veri innovatori come artisti, designer e altri creativi il cui lavoro ispira nuovi modi e stili di consumo, ma sono coloro che vivono nel mondo del consumo di etichette, marchi e pubblicità di designer.

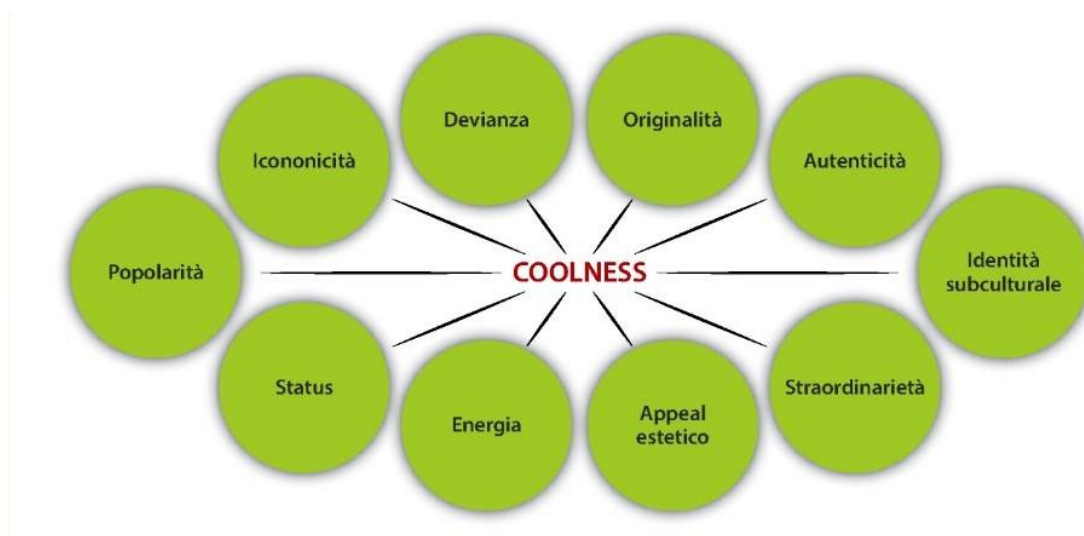
1.4.2 Come difendere la nostra coolness

Risulta difficile percepire e poi definire ciò che è cool in quanto si tratta di un concetto dinamico, imprevedibile, che cambia in funzione del tempo, dei canoni estetici, delle culture e delle subculture. È una vibrazione che i marketer devono essere in grado di catturare in modo tempestivo ad esempio attraverso gli “style runners” (per le strade, nei club e nei servizi di moda), e parlando con i “consumatori all'avanguardia” definiti da Collier e Fuller (1999) come quei consumatori che sono 12-18 mesi avanti rispetto al mainstream.

Il made in Italy possiede una capacità consolidata nell'aggiungere coolness ai propri prodotti e brand. Leader nell'alto di gamma con una quota di mercato mondiale pari al 25 per cento nel settore della moda e al 30 per cento nel settore del design, mostra ormai una dotazione naturale di coolness. Gli elementi che connotano la coolness sono correlati, e in qualche modo sovrapposti, agli elementi che connotano il made in Italy.

Secondo il più recente e autorevole studio sulla coolness (Costabile et al., 2020) esistono dieci caratteri che definiscono un prodotto o una marca cool: *la devianza dalle norme sociali, l'originalità, l'autenticità, la capacità di divenire elemento di una subcultura, la straordinarietà, l'appeal estetico, l'energia intesa come capacità di attivazione emotiva, lo status elevato, la popolarità e l'iconicità.*

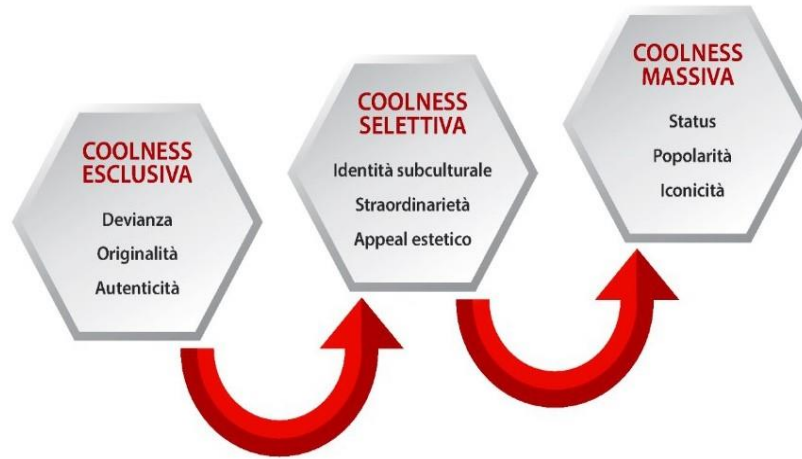
Figura 1.5: I caratteri della coolness



Fonte: Costabile et al., 2020

La coolness presenta inoltre un ciclo di vita che si articola in tre fasi: si forma inizialmente in una nicchia di mercato per evolversi poi in subcultura, fino ad arrivare ad un livello di devianza ottimale, ovvero tollerabile da segmenti di mercato più ampi che ne determinano così la diffusione fino ad imporsi sul mercato. Il prodotto o la marca cool diventano così sempre più popolari e, tramite i tratti di autenticità e originalità, possono raggiungere lo status di icona; questo status gli permette di ottenere consistenti e favorevoli effetti sulle performance di mercato poiché ne afferma il valore simbolico. Le performance si possono misurare osservando *l'atteggiamento verso la marca, il livello di customer satisfaction, tendenza all'advocacy e, disponibilità a riconoscere un premium price* (Costabile e Mazzù, 2020).

Figura 1.6: Il ciclo di vita della coolness



Fonte: Costabile et al., 2020

La motivazione dei consumi cool è sentimentalmente connessa al fabbisogno di distinzione, alla volontà di assumere un comportamento deviante, ribelle con un'intensità limitata però dal bisogno di essere apprezzati esteriormente suscitando una curiosità per il diverso. L'intensità di tale comportamento deviante, se supera il livello della curiosità rischia di sfociare nella paura per la devianza, ostacolando così la diffusione degli elementi di coolness. Secondo (Nancarrow et al. 2002) in questa prospettiva si può considerare la distinzione fra *inner-coolness*, ovvero la percezione interna della personalità di un oggetto o di una persona cool, e l'*ouler-coolness* che è la dimensione esterna, e quindi estetica, di prodotti e brand cool. Quando vi è un allineamento fra le due dimensioni, il consumatore potenzia il senso di autonomia e autostima personale, e soddisfa il bisogno di distinzione sociale e di costruzione della propria identità.

La coolness è una risorsa di cui siamo dotati in misura differenziale rispetto agli altri Paesi ma non in misura illimitata e per tale motivo merita di essere gestita secondo il principio di sostenibilità e rigenerabilità. La dotazione naturale di coolness dei prodotti Made in Italy è sempre più esposta a due minacce (Nancarrow et al., 2002). La prima è legata alla leadership commerciale e alla diffusione di massa che tendono a ridurre la coolness di prodotti e brand popolari o addirittura

iconici con il rischio che essi perdano la loro originalità e distintività: al crescere del loro successo di mercato se questi ultimi non sono più sinonimo di devianza e tutti pensano in modo differente allora nessuno sarà originale. La seconda minaccia è legata alla necessità di garantire un'innovazione continua e una rigenerazione dei valori del brand made in Italy in modo da assicurare la sovrapposizione fra country of origin e coolness. La coolness rappresenta quindi una risorsa da saper dosare nel tempo, bilanciando le sue componenti e adottando investimenti strategici per rigenerare la nostra dotazione naturale.

1.5 Il Made in Italy al servizio del need for uniqueness

Il concetto del bisogno di unicità dei consumatori deriva dalla teoria dell'unicità di Snyder e Fromkin (1977). Esso è definito come la ricerca della differenza rispetto agli altri attraverso l'acquisizione, l'utilizzo e la disposizione di beni di consumo allo scopo di sviluppare e migliorare la propria identità personale e sociale. L'essere diversi dagli altri o il distinguersi in un gruppo più ampio si manifesta spesso dai segnali trasmessi dagli oggetti materiali che i consumatori scelgono di esporre. I modelli concettuali di anticonformismo sociale riconoscono che i comportamenti che rendono una persona diversa rispetto ad altre persone possono riflettere diversi processi motivazionali (Nail 1986; Tepper 1997). Per esempio, una persona guidata da una motivazione di indipendenza aderisce ai propri gusti interni quando fa delle scelte di consumo. A differenza di un individuo spinto dalla motivazione all'indipendenza, l'individuo contro-conformista è influenzato dal comportamento degli altri, ma si comporta in modo da essere in non congruenza con la norma (Nail 1986). In tali casi, un individuo può trarre soddisfazione dalla differenziazione dei beni di consumo perché questi alleviano la minaccia all'identità (Snyder and Fromkin 1977). I prodotti e il loro uso o esposizione, che vengono classificati come non conformi alla norma, possono servire come simboli riconoscibili di unicità o particolarità.

I modelli di marketing concettuale descrivono la motivazione anticonformista o la ricerca della diversità rispetto ad altre persone come un tratto o una caratteristica della personalità che determina importanti fenomeni di consumo, come le risposte dei consumatori ai design esterni innovativi di un prodotto (Bloch 1995), il processo decisionale della moda, la selezione dello stile, la sostituzione dello stile (Miller, McIntyre e Mantrala 1993) e il comportamento di ricerca della varietà (McAlister e Pes-semier 1982). Snyder (1992) suggerisce che i marketer sfruttano la motivazione anticonformista degli individui stimolando un consumatore: pubblicizzano un prodotto, un marchio o uno stile che valorizza la propria unicità, successivamente i consumatori

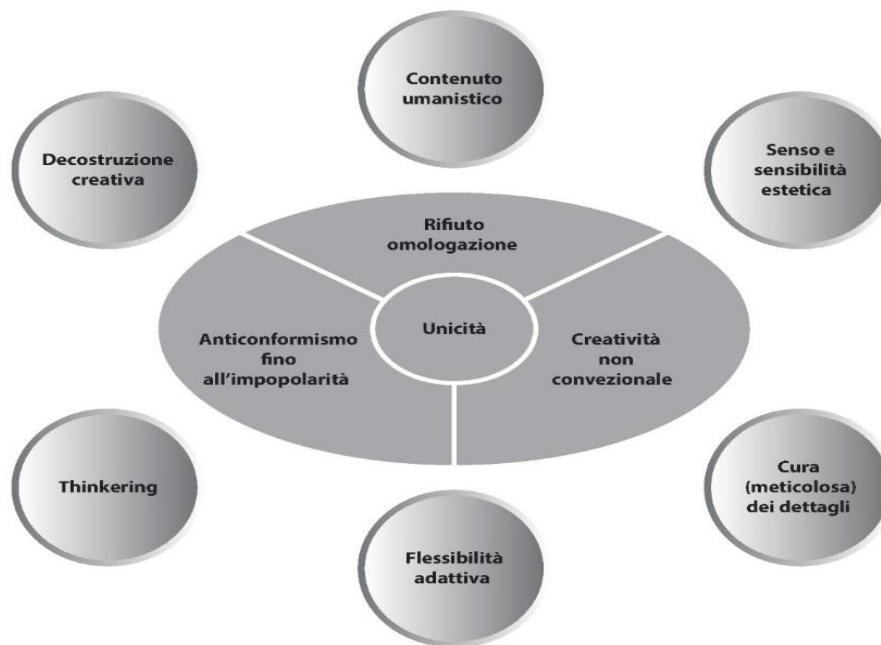
acquistano il prodotto pubblicizzato per esprimere la loro unicità; il successo di questi acquisti stimola la pubblicità, e molti consumatori rispondono in modo simile all'appello pubblicitario in modo tale che l'aspettativa di unicità di ciascun consumatore non viene raggiunta. Ciò mostra gli sforzi dei consumatori nel contrastare l'accettazione dei beni divulgati, poiché nel momento in cui questi diventano popolari, essi devono ripetere il ciclo sopra descritto alla ricerca di prodotti nuovi e speciali, innovazioni e tendenze emergenti (Snyder 1992; Tepper 1997). In interviste fenomenologiche, Thompson e Haytko (1997) hanno scoperto che i tentativi di "stare al passo con le tendenze della moda", scartando le mode che prendono piede e cercando le innovazioni emergenti, sono interpretati come atti di resistenza alla conformità; i consumatori resistono alla conformità anche rispetto all'esposizione dei loro prodotti di consumo acquistando beni nuovi, prodotti artigianali e articoli personalizzati in modo che queste scelte allungano il tempo in cui i prodotti mantengono la loro unicità.

Infrangere le regole o le consuetudini o sfidare le norme esistenti in materia di consumo rischia di suscitare la disapprovazione sociale, comprese le valutazioni di cattivo gusto, risultando in tal modo impopolari (Tian et al., 2001). Tuttavia, le persone che infrangono le regole e rischiano la disapprovazione sociale al servizio dell'affermazione della loro diversità spesso affermano un buon carattere e, quindi, migliorano la loro immagine di sé (Gross 1977). Inoltre, le scelte inizialmente impopolari dei consumatori possono in seguito guadagnarsi l'accettazione sociale e lì distinguere positivamente il consumatore come innovatore o *fashion leader* (Heckert 1989).

A fronte della domanda di unicità, le produzioni made in Italy devono quindi costantemente alimentare sia la rigenerazione delle risorse che consentono loro di produrre e comunicare unicità, sia i processi manifatturieri e di marketing che ne assicurano nel tempo il dominio. Il made in Italy tramite l'offerta di prodotti unici assolve così il ruolo di un brand che aiuta il consumatore a definire la propria identità verso sé stesso, andando ad aumentare la propria autostima, e verso gli altri accrescendo la stima sociale (Costabile & Mazzù, 2020). La domanda e l'offerta di unicità sono riscontrabili su tre principali fattori del *need for uniqueness*: il rifiuto dell'omologazione, la volontà anticonformista, la creatività non convenzionale. Tali fattori sono alimentati da tutti i principali elementi che qualificano il made in Italy e che fungono da agenti nella ricerca dell'unicità (figura 1.7): il contenuto umanistico che è in grado di differenziare qualsiasi relazione commerciale rendendola unica poiché basata su un rapporto interpersonale; senso e sensibilità estetica che alimentano la creatività delle manifatture; capacità di porre attenzione ai dettagli che rendono unici i prodotti; *thinking* e flessibilità adattiva che soddisfa il bisogno di

personalizzazione dei consumatori; decostruzione creativa che utilizza approcci non convenzionali e anticonformisti nel processo di *customization*⁴

Figura 1.7: Gli elementi del made in Italy che agiscono sulla ricerca di unicità



Fonte: Costabile et al., 2020

⁴ La "customization" o customerizzazione, è la combinazione di personalizzazione di massa dei prodotti e marketing personalizzato, per consentire di progettare il prodotto o servizio e tutto il sistema d'offerta sulla base delle esigenze del cliente (Kotler et al., 2017).

CAPITOLO 2

II DESIGN DEL MADE IN ITALY

2.1 Definizione ed evoluzione del design italiano

La manifattura italiana, nell'affrontare le sfide della globalizzazione, è sostenuta da casi di eccellenza che hanno trovato il modo di trasformare i prodotti artigianali in storie di successo internazionali. Basandosi su un nuovo concetto di design è stata in grado di identificare nuove strade per rilanciare la sua competitività.

“In un’epoca di globalizzazione, l’Italia ha un grande vantaggio: il suo design, ineluttabile e inimitabile. Il design è invisibile, un patrimonio che non può essere condiviso; presuppone risorse di arti e mestieri che possono essere sviluppate solo nel corso delle generazioni. Il design sarà una forza per il sistema italiano se si continua a tradurlo... in una produzione industriale di fama mondiale” – John Kenneth Galbraith (1997).

Tradizionalmente il design era considerato un’accezione riservata ai segmenti di lusso e ai mercati di nicchia sofisticati che potevano apprezzare i valori estetici e artistici di un prodotto. Questa definizione tradizionale e ristretta di design, intesa come creazione artistica di beni di lusso ed eleganti riservati a clienti d’élite, ha ceduto il passo, nella letteratura scientifica e manageriale, a una definizione molto più ampia che vede il design come *“un processo d’innovazione che richiede che i prodotti incorporino un valore estetico”* (Lojacono, 2002). In questa prospettiva, il design sta diventando l’espressione sintetica di una serie di processi manageriali, tra cui innovazione di prodotto, comunicazione, canali di distribuzione e rinnovate relazioni con i clienti, i quali innovano i prodotti aggiungendo valore comunicativo. Invece di essere considerato un’appendice al processo di innovazione (una correzione ex post), sta acquisendo un ruolo centrale nel ripensare il prodotto e costruire significati preziosi per i clienti.

Il divario tra design e innovazione si è ridotto gradualmente negli ultimi anni. La ragione principale di ciò risiede nella natura mutevole della concorrenza commerciale. Oggi, la tecnologia e la funzionalità da sole non sono più sufficienti per dare a un prodotto un vantaggio competitivo

sostenibile. L'innovazione tecnica e lo stile sono stati mantenuti distinti sia nella teoria che nella pratica fino agli anni '80. Da allora, tuttavia, sono stati fatti molti progressi. In particolare, i modelli di consumo sono cambiati radicalmente (Di Bernardo e Rullani, 1990; Micelli 1998), generando, una potente forza di cambiamento. Rispetto al ruolo isolato e passivo svolto dai consumatori nei precedenti modelli di produzione di massa, i consumatori oggi giocano un ruolo attivo nella generazione di valore e nella rimodulazione della comunicazione e del significato. Il consumo viene percepito in termini di *comunicazione, partecipazione ed esperienza*.

2.1.1 L'impatto delle nuove tendenze di consumo sul design

Sono emerse tre tendenze nel mondo dei consumi che ci aiutano a comprendere questi cambiamenti e a ridefinire il concetto di design:

(a) *Il consumo come comunicazione*: l'aumento dei rendimenti e la saturazione del mercato hanno creato una nuova domanda di differenziazione anche dal consumatore medio. Il consumatore non è più disposto a delegare all'azienda tutte le scelte di stile (Micelli, 1998), né è disposto a lasciare ad essa la definizione di significati culturali e bisogni sociali ma al contrario, egli richiede il riconoscimento delle sue specifiche esigenze e preferenze personali. Questa trasformazione è stata determinata da una crescita dell'importanza attribuita al significato simbolico degli oggetti rispetto al loro valore puramente materiale. I prodotti stanno diventando “*segni, simboli, e portatori di messaggi*” (Fabris, 2003), e i consumatori non acquistano più beni semplicemente per soddisfare bisogni, ma per comunicare valori, esprimere personalità e definire la propria identità: “*la ricerca dell'identità è una ricerca incompiuta, una sorta di obiettivo esistenziale che incoraggia l'individuo, a livello emotivo, a cercare un'immagine di sé socialmente e personalmente gratificante*” (Fabris, 1997).

(b) *Il consumo come partecipazione*: la diffusione della tecnologia dell'informazione ha consentito ai consumatori di influenzare il design e la direzione, unendosi a comunità online identificate con modelli di consumo distintivi e attraenti (Franke e Shah 2001; Micelli e Prandelli 2000; Micelli 2000; Von Hippel 2005). Le comunità di consumatori si formano attorno a passioni comuni per determinati prodotti e pratiche, condividendo esperienze, conoscenze e informazioni e sviluppando nuove interpretazioni collettive.

Piuttosto che raccogliere informazioni sui loro consumatori, le aziende che imparano a dialogare con queste comunità acquisiscono la capacità di raccogliere e valorizzare la base di conoscenza dei loro consumatori (Micelli e Prandelli, 2000). I ruoli nell'innovazione vengono ridefiniti nel contesto della comunicazione interattiva. Dove, nella produzione di massa, l'azienda manifatturiera e il suo laboratorio di R&S erano un tempo l'unico luogo in cui si generavano innovazione e conoscenza, oggi il consumatore stesso è anche un innovatore attivo, affidandosi a circuiti di comunicazione e co-creazione di significato, identità e comprensione forniti dalla tecnologia più recente. Il delicato equilibrio che si crea in situazioni come queste si basa sulla capacità dell'azienda di diventare un membro effettivo della comunità, di partecipare alla sua *rete di relazioni* e ai processi di innovazione che iniziano a livello di consumatore, e di farne il miglior uso possibile nello sviluppo del prodotto. L'azienda che decide di sfruttare l'input dei consumatori nel proprio processo di innovazione di prodotto, tuttavia, garantisce anche alla comunità dei consumatori l'accesso al know-how interno (Von Hippel, 2005).

(c) *Il consumo come esperienza*: i consumatori cercano sempre più non solo di acquistare prodotti e significati, ma anche di partecipare a esperienze di consumo uniche e memorabili. Pine e Gilmore (1999) prevedono la crescita di un'economia basata sull'esperienza, in cui i consumatori cercano la piena immersione in contesti ed esperienze unici che confermano i significati, le culture, i simboli e le identità dietro i marchi scelti. Al cliente, queste aziende promettono non solo il prodotto e il valore annunciato dal marchio e la sua pubblicità, ma anche luoghi, spazi e contesti all'interno dei quali il "*potenziale mondo*" (Semprini 1996) del marchio prende vita, e dove il consumatore può recitare una parte nella creazione delle sue storie ed esperienze.

Il mutamento dei rispettivi ruoli di consumo e produzione porta quindi a riflettere sull'importanza del design come mezzo per differenziare il prodotto e come mezzo per l'industria per rispondere alle richieste di comunicazione, partecipazione ed esperienza dei consumatori. In questo contesto si è rivalutata l'importanza strategica del design nei processi di aggiunta del valore.

La miniaturizzazione dei componenti tecnici interni ha permesso ai designer di essere più flessibili nel modo in cui utilizzano lo spazio e la forma, dando loro la possibilità di giocare con l'estetica del guscio esterno (De Fusco, 1985). Il design diventa così un mezzo per integrare la funzionalità

di un prodotto con una forte componente stilistica (De Fusco 1985; Jarvinen e Koskinen 2001), e i designer industriali stanno lavorando sempre più a stretto contatto con esperti di marketing per raggiungere i livelli di differenziazione del prodotto che il mercato richiede. In un contesto *hyperchoice* (Fabris, 1997) e in assenza di innovazioni veramente rivoluzionarie, il consumatore diventa sempre più selettivo e concede la sua attenzione alle innovazioni che hanno un significato e che interagiscono con tutti gli altri prodotti che utilizza per comunicare valori e identità. Il consumatore *“non manifesta un favore incondizionato verso tutto ciò che è nuovo; l’innovazione deve avere un effetto positivo sulla sua vita prima che lui la veda veramente innovativa”* (Codeluppi, 2002).

Design, marketing, pubblicità e gestione del marchio stanno diventando strumenti fondamentalmente interdipendenti nel riflettere e soddisfare le *esigenze immateriali* del consumo moderno. Per la manifattura italiana, questa capacità di differenziarsi attraverso il design, le fornisce l’opportunità di innovare non solo sviluppando tecnologia e funzionalità del prodotto, ma anche di lavorare sui suoi valori intangibili, comunicativi e stilistici, evitandole di dover competere con produttori di paesi di recente industrializzazione.

2.2 Design: dare senso alle cose

Per chiarire l’interpretazione del design adottata in questo lavoro utilizziamo due definizioni date da due grandi teorici del design. Klaus Krippendorff in *Design Issues* nel 1989 sostiene: *“L’etimologia di design risale al latino de+signare e significa fare qualcosa, distinguerla con un segno, darle un significato, definire il suo rapporto con le altre cose, con i proprietari, con i clienti o con gli dèi. Basandosi su questa originale definizione, si può dire che: design è dare senso (alle cose)”*. John Heskett (2002) definisce il design come *“la capacità umana di plasmare e rendere il nostro ambiente in modi senza precedenti in natura, per servire i nostri bisogni e dare significato alle nostre vite”*.

Entrambi gli studiosi indicano chiaramente una caratteristica peculiare del design: è l’attività attraverso la quale innoviamo il significato delle cose. Usare il design come motore di innovazione implica il passaggio dalle caratteristiche di un prodotto al ‘perché’ di quel prodotto; in altre parole viene spostato il motivo per cui la gente compra e usa le cose (Verganti 2009).

Generalmente il mondo del design è considerato secondo due prospettive (Verganti, 2009):

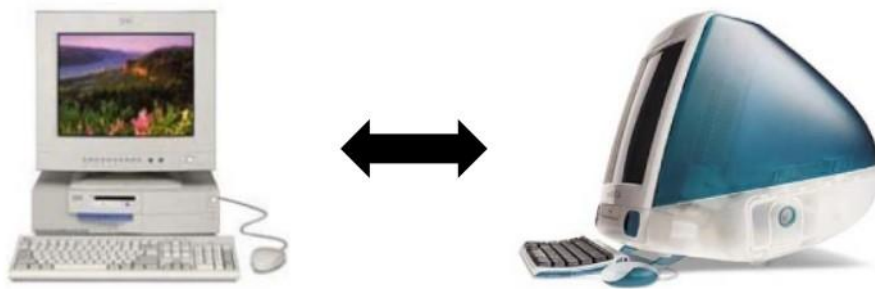
- (a) la prima, più tradizionale, è la *prospettiva dello stile* in cui viene chiesto ai designer di rendere i prodotti esteticamente gradevoli. Il design è sempre stato associato alla forma dei prodotti spesso in contrapposizione alla loro funzione, infatti, è opinione comune che esso abbia a che fare con l'estetica; non a caso le applicazioni più frequenti di design nel mondo del business nel secolo passato hanno privilegiato l'estetica e si sono attenute al dogma "le cose brutte non vendono", coniato da Raymond Loewy, un designer franco-americano che è stato uno dei padri fondatori dello styling.
- (b) la seconda, più recente, è la *prospettiva del design user-centered*. Questo approccio implica che lo sviluppo del prodotto dovrebbe partire da un'analisi approfondita delle esigenze degli utenti, in modo che l'azienda possa dedurre intuizioni uniche per informare l'innovazione di prodotto chiedendo agli utenti i loro bisogni o, più efficacemente, osservandoli mentre utilizzano i prodotti e monitorando il loro comportamento nei processi di consumo (Verganti, 2008). I designer infatti, hanno un'incredibile capacità di entrare in contatto con le persone, di capire le loro esigenze e successivamente di produrre innumerevoli idee con creatività (Verganti, 2009).

Produttori italiani di successo come Alessi, Artemide e Kartell, hanno effettivamente sviluppato un ulteriore approccio, diverso dai due precedentemente citati, che gli consente di essere leader mondiali nel loro settore. Questo approccio non si adatta al modello centrato sull'utente, o ad una visione meramente estetica del design ma propone una visione di *innovazione guidata dal design*: le persone infatti associano la bellezza a degli standard estetici che hanno già in mente mentre i nuovi prodotti, soprattutto quelli radicalmente innovativi, non si conformano agli standard esistenti ma cercano di imporne di nuovi (Verganti, 2009).

Competere attraverso il design significa sviluppare nuovi linguaggi e segni che permettono ai prodotti di trasmettere significati e valori agli utenti (Dell'Era e Verganti, 2007). Considerando che le funzionalità del prodotto mirano a soddisfare le esigenze operative del cliente, i significati del prodotto (ad esempio l'emozione e i valori simbolici rappresentati dal prodotto) mirano a soddisfare i bisogni emotivi e socioculturali del cliente (Csikszentmihalyi e Rochberg-Halton, 1981; Margolin e Buchanan, 1995). Ciò che i consumatori cercano sempre più nei prodotti di consumo sono nuove forme di soddisfazione psicologica che vanno oltre il normale e semplice consumo; oggi più che mai i prodotti definiscono la propria presenza attraverso i significati che assumono, attraverso il dialogo che instaurano con l'utente, e attraverso la natura simbolica che

emanano. Ad esempio, l'Apple iMac lanciato sul mercato nel 1998 ha trasformato un computer in un pezzo di arredamento introducendo segni innovativi di prodotto come colori audaci e plastica traslucida; si è trattato di un'innovazione rivoluzionaria dal punto di vista estetico rispetto al comune archetipo del personal computer (figura 2.1).

Figura 2.1: Il personal computer IBM e l'Apple iMac (1998)



Fonte: Verganti, 2007

Il legame fra design e significati è stato sostenuto da numerosi e importanti studiosi. Victor Margolin e Richard Buchanan (1996) nell'introduzione a *The Idea of Design* constatarono che “*il prodotto incarna nozioni d'identità socialmente riconosciute e diventa un gettone di scambio simbolico di significato*”. Gli psicologi Mihaly Csikszentmihalyi ed Eugenie Rochberg-Halton (1996) hanno osservato come si comportano le persone nelle loro case, notando che queste assimilano gli oggetti nelle proprie vite private e danno loro un significato simbolico che esprime le loro esperienze personali: “*Le cose incarnano gli obiettivi, dimostrano le capacità, e forgianno l'identità dei loro proprietari. Le persone sono in larga misura un riflesso delle cose con cui interagiscono. Quindi anche gli oggetti formano e usano i loro produttori e i loro utilizzatori*”.

2.2.1 I linguaggi di prodotto

Negli ultimi anni molti studiosi hanno sviluppato diversi studi sulla dimensione semantica di un prodotto riconoscendone e sottolineandone l'importanza (Cooper and Press, 1995; Csikszentmihalyi and Rochberg-Halton, 1981; Friedman, 2003; Gotzsch, 2003; Heskett, 1990; Karjalainen, 2003; Krippendorff, 1989; Lloyd and Snelders, 2003; Margolin and Buchanan, 1995; Norman, 2004). I teorici del design hanno sviluppato diversi modelli pratici e strumenti per supportare lo sviluppo di prodotti da un punto di vista semantico: la teoria più riconosciuta sulla semiotica è di Peirce (1935) e spiega che i messaggi e quindi i significati sono creati dai segni (simboli, icone). Secondo Peirce (1935) un segno non è una cosa o un oggetto ma una relazione, e può essere definito come qualcosa che rappresenta per qualcuno qualcosa in qualche senso o capacità. La teoria della semiotica può essere applicata ai prodotti, e in questo caso l'insieme dei segni usati per far parlare un prodotto può essere chiamato linguaggio del design (Monö, 1997). Butter e Krippendorff (1984) sono stati i pionieri del termine *semantica del prodotto*, definendolo come lo studio delle qualità simboliche delle forme create dall'uomo nel contesto cognitivo e sociale, del loro uso e dell'applicazione delle conoscenze acquisite agli oggetti di design industriale. Butter (1987) ha classificato tre contributi principali che la semantica può fornire:

- (1) *per rendere l'uso dei prodotti ovvio;*
- (2) *per rendere i prodotti culturalmente significativi;*
- (3) *per fornire prodotti con un carattere distinto.*

Van Onck (1994, 2000) ha identificato i possibili segni di un linguaggio del prodotto analizzando in modo specifico la forma del prodotto: topologia (ad esempio, colore, materiale, superficie, forma, struttura), mereologia (ad esempio, continuità, interruzioni, fori, confini, gerarchie, dimensioni, orientamento) e morfologia e morfogenesi (ad esempio, aggregazione, separazione, trasformazione).

2.2.2 L'utilizzo dei linguaggi per identificare e differenziare il brand

I segni e i linguaggi dei prodotti possono essere analizzati anche dal punto di vista della differenziazione del brand; infatti, il design del prodotto viene spesso interpretato come un mezzo per innovare e migliorare continuamente il portafoglio prodotti (Dell'Era e Verganti, 2007). Allo stesso tempo è necessario considerare che l'identità del prodotto è fondamentale per aumentare la riconoscibilità del brand (cioè l'identità del marchio), per differenziare l'azienda e le sue offerte da

quelle dei concorrenti e per creare coerenza tra i diversi mercati e categorie di prodotti e nel tempo (Karjalainen, 2001). Kapferer (1994), Aaker (1996) e Holt (2004) hanno sottolineato l'importanza dell'identità in termini di valori e significati condivisi con i clienti. Olins (1989) ha identificato tre aree principali che possono essere sfruttate per rafforzare l'identità:

(1) *prodotti o servizi;*

(2) *ambienti;*

(3) *comunicazioni.*

Diversi studi come Warell (2001), Muller (2001), Karjalainen (2004), McCormack e Cagan (2004) hanno dimostrato che il design del prodotto permette di trasmettere messaggi coerenti ai clienti e di conseguenza di sviluppare un riconoscimento visivo significativo e associazioni specifiche del marchio. Karjalainen e Warell (2005), analizzando l'industria automobilistica e, in modo più specifico, i casi studio di Volvo, Nissan, Volkswagen e Citroen, hanno descritto gli elementi di design attraverso i quali gli utenti distinguono i prodotti. Hanno sostenuto che il riconoscimento di connotazioni simili in più prodotti permette di sviluppare messaggi coerenti e di aumentare l'identità. Partendo dal presupposto che avere una forte identità sul mercato sta diventando sempre più importante per le aziende che sviluppano e producono prodotti, Warell e Nabo (2002) hanno parlato della necessità di sviluppare prodotti che parlino linguaggi coerenti; in questo modo i clienti possono riconoscere i prodotti sviluppati dalla stessa azienda quando vengono introdotti sul mercato nuovi modelli o nuove generazioni.

2.3 L'innovazione Design-Driven

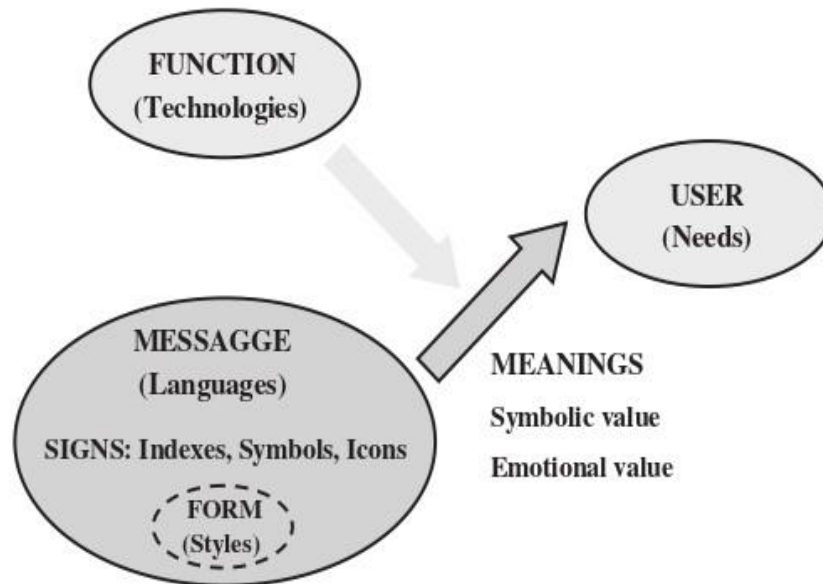
La *design-driven innovation* è basata sull'idea che ogni prodotto abbia un significato particolare per i consumatori (Verganti, 2009). Quando l'utilizzatore interagisce con il prodotto nascono i significati. Essi non possono essere definiti in maniera deterministica ma dipendono intrinsecamente dalla percezione di ogni singolo utilizzatore. Di fatto, le persone amano i prodotti che, pur suggerendo un significato, lasciano uno spazio ampio di interpretazione. I significati che vengono attribuiti ai prodotti dalle persone, spesso differiscono notevolmente dalla motivazione originale, cioè quella progettata dall'impresa. Se l'impresa è in grado di individuare, capire e sostenere questo cambiamento, i suoi prodotti possono beneficiare di una seconda vita (Verganti, 2009).

L'innovazione radicale guidata dal design è definita come un'innovazione in cui la novità del messaggio e del linguaggio del design è significativa e prevalente rispetto alla novità della funzionalità e della tecnologia. Tali innovazioni hanno bisogno di una significativa reinterpretazione dei significati e per questo motivo richiedono tempo per diffondersi e raggiungere un successo acclamato. Secondo Verganti (2009) i prodotti attraggono le persone e rispondono ai loro bisogni attraverso due dimensioni (figura 2.2):

- (a) La prima dimensione, nota a chiunque gestisca l'innovazione, è *l'utilità funzionale* offerta dalla performance di prodotto e basata sullo sviluppo tecnologico.

- (b) La seconda dimensione riguarda il *senso e il significato*. È il perché di un prodotto, il motivo psicologico e culturale profondo per cui le persone lo scelgono e lo utilizzano. Questa dimensione può implicare una motivazione individuale o sociale. La motivazione individuale è legata a un significato psicologico ed emotivo mentre quella sociale è legata ad un significato simbolico e culturale: quello che il prodotto riesce a trasmettere a me e agli altri. Il linguaggio di un prodotto è dato dal suo materiale, dalla sua composizione, dal suo odore, dal suo nome e dalla sua forma, quindi lo stile rappresenta solo un aspetto del linguaggio. Un altro esempio di linguaggio è quello del suono: una motocicletta da strada Harley-Davidson non si distingue solo per la sua forma ma anche per il ruggito del suo motore. Osservando la freccia centrale del grafico notiamo che le funzioni stesse di un prodotto sono fondamentali nel dare senso alle cose. Le tecnologie sono quindi strettamente collegate ai significati e sono proprio le scoperte tecnologiche che spesso scatenano delle innovazioni radicali dei significati (Verganti, 2009).

Figura 2.2: Innovazione e bisogni dei clienti



Fonte: adattato da Verganti, 2003

2.3.1 Dalla tecnologia ai linguaggi: innovatori e imitatori

Il tema della diffusione dell'innovazione è stato studiato da una prospettiva tecnologica. Diverse ricerche hanno dimostrato infatti come il processo di diffusione delle nuove tecnologie sia caratterizzato da due fasi sequenziali (Mahajan, Muller e Bass, 1990; Mansfield, 1963; Rogers, 1995; Ruttan, 2000):

- (a) il mercato seleziona soluzioni tecnologiche specifiche che determinano il successo di un sottoinsieme di prodotti sviluppati da aziende in prima linea;
- (b) le aziende che seguono, interpretando le reazioni del mercato e le scelte dei concorrenti, imitano quelle soluzioni tecnologiche.

Questo processo può essere applicato anche a segni e linguaggi di prodotto che, dopo i processi di selezione e imitazione, diventano archetipici: immaginando una sedia, si pensa a un oggetto composto da quattro gambe, una seduta e uno schienale. In questo senso la letteratura sul design dominante, e in particolare Abernathy e Utterback (1978), hanno introdotto questo concetto di

archetipo, definendolo come un'unica architettura che stabilisce la dominanza in una categoria di prodotto. In molte categorie di prodotti, il mercato identifica e in un certo senso determina una particolare architettura di design come un'architettura che definisce le specificità dell'intera categoria di prodotti. Più in dettaglio, Utterback (1994) ha definito il design dominante come quello che vince la fedeltà del mercato; è quello a cui devono attenersi i concorrenti e gli innovatori che sperano di imporsi sul mercato. Nella prospettiva evolutiva di Anderson e Tushman (1990), l'emergere di un design dominante può essere interpretato come un punto di transizione tra i periodi di variazione e selezione. Anche se prima dell'affermazione di un design dominante, le aziende cercano di proporre soluzioni diverse (cioè l'era del fermento), dopo la sua nascita la varietà diminuisce per un certo periodo caratterizzato da innovazioni incrementali basate sulla stessa architettura (cioè l'era del cambiamento incrementale).

Sulla base del modello progettuale dominante, *l'approccio degli innovatori* sembra implicare una maggiore eterogeneità dei segni e dei linguaggi del prodotto per differenziare l'offerta e per testare le esigenze e i desideri dei clienti. Al contrario, *l'approccio degli imitatori* sembra assicurare una maggiore focalizzazione; la strategia reattiva adottata dagli imitatori permette di focalizzare l'attenzione sui disegni dominanti già selezionati dai consumatori e, di conseguenza, di risparmiare significativi investimenti associati allo sviluppo di diversi segni e linguaggi; allo stesso tempo, questa strategia richiede la capacità di reagire rapidamente.

Al contrario di quanto si possa dedurre da tale modello, i risultati empirici mostrano una relazione inversa tra innovatività ed eterogeneità dei segni e dei linguaggi del prodotto (Dell'Era e Verganti, 2007). *Gli innovatori tendono ad avere portafogli di prodotti più omogenei degli imitatori.* Le differenze tra le due categorie di aziende possono essere notate osservando le immagini di alcuni prodotti sviluppati da Driade, appartenente al gruppo degli innovatori, e Marchetti Casa, appartenente al gruppo degli imitatori (figura 2.3).

La prima serie di prodotti è caratterizzata dall'ampio uso di superfici lisce in metallo e polimero, grigio e nero. Al contrario, nel secondo gruppo di prodotti è possibile riconoscere diversi tipi di segni: metallo e polimero, ma anche legno, pelle e tessuto in termini di materiali; superfici trasparenti e riflettenti, lisce e ruvide; e diverse categorie di colori. Nel trade-off tra varietà e *brand identity* nei linguaggi di prodotto gli innovatori sono più attenti a questi ultimi, sicuramente più degli imitatori. Gli innovatori evitano di proporre un'ampia gamma di segni e linguaggi per proteggere l'identità del marchio; tendono ad adottare strategie che consentono ai clienti di ricollegare facilmente i segni di prodotti specifici ai loro marchi. Come descritto da Verganti

(2003) gli innovatori non sono esploratori, semplicemente l'esplorazione di nuovi linguaggi di prodotto è guidata da processi di ricerca sviluppati all'interno dell'azienda e non solo attraverso le interazioni di mercato. Un esempio è il processo di innovazione di Alessi in cui i progetti devono passare attraverso un processo molto selettivo prima di raggiungere il mercato: ogni anno centinaia di idee diventano dieci o venti progetti, ma solo tre o quattro diventano prodotti e raggiungono il mercato.

Figura 2.3: Prodotti sviluppati da Driade (innovatore) e Marchetti Casa (imitatore)



Fonte: Dell'Era e Verganti, 2007

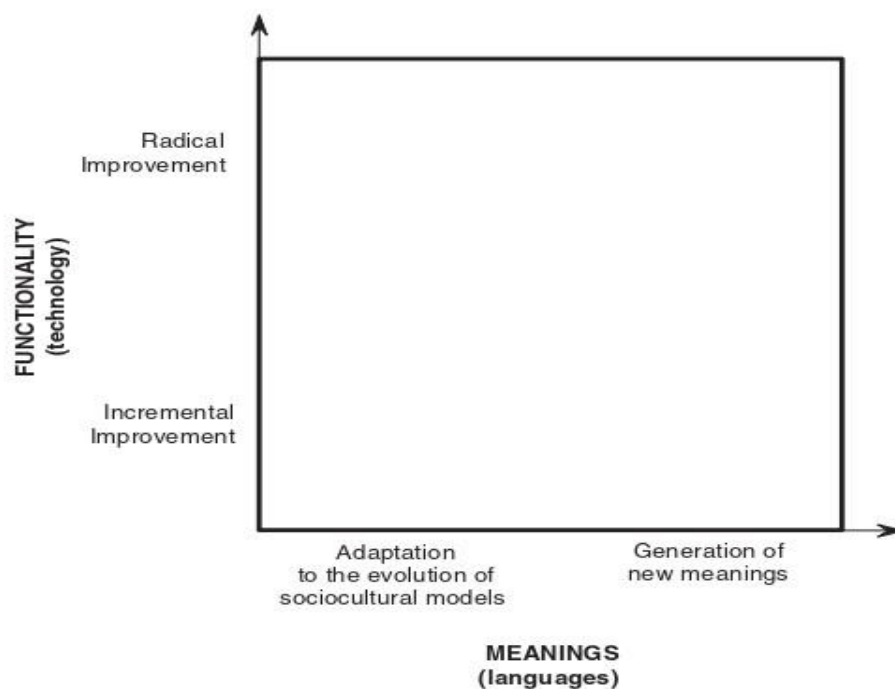
2.3.2 Innovazione design-driven nelle strategie aziendali

Numerosi studi dispongono che la strategia d'innovazione si struttura in due ambiti (Verganti, 2009): quello *incrementale* e quello *radicale*. Avvalendosi della fig.2.2, in cui è evidenziata l'interazione tra utilizzatore e prodotto e la conseguente definizione di design che ne deriva, è

possibile connettere direttamente design e innovazione descrivendo lo spazio dell'innovazione di un'impresa come uno spazio bidimensionale (fig. 2.4).

In particolare, l'innovazione funzionale può implicare un miglioramento incrementale o radicale delle prestazioni tecniche e quindi appartiene all'ambito delle scoperte tecnologiche. L'innovazione dei significati invece, è *incrementale* quando un prodotto adotta un linguaggio di design e trasmette un messaggio in linea con l'attuale evoluzione dei modelli socioculturali. Gli utenti probabilmente percepirebbero questo prodotto come “alla moda” e forse con stile in quanto conforme alle definizioni di bellezza esistenti (cioè con uno stile che si basa su linguaggi accettati); in tal caso le aziende possono comprendere i significati osservando le abitudini dei consumatori e conseguentemente, effettuare proficue riflessioni per migliorare i propri prodotti. Tuttavia, l'innovazione dei significati può anche essere *radicale*, cosa che accade quando un prodotto ha un linguaggio e trasmette un messaggio che implica una significativa reinterpretazione dei significati.

Figura 2.4: Modello per la strategia dell'innovazione



Fonte: Verganti, 2008

In altre parole, le innovazioni radicali di significato sollecitano profondi cambiamenti nei regimi socioculturali allo stesso modo delle innovazioni tecnologiche radicali, che sollecitano profondi cambiamenti nei regimi tecnologici (Bijker e Law, 1994; Callon, 1991; Geels, 2004; Latour, 1987).

Si tratta di prodotti che possono contribuire alla definizione di nuovi standard estetici, forse qualcosa che potrebbe diventare un'icona in futuro e che gioca un ruolo importante nel cambiamento dei modelli socioculturali. In altre parole, l'innovazione guidata dal design può essere considerata come una manifestazione di una visione ricostruzionista (Kim e Mauborgne, 2004, 2005) o social-costruttivista (Prahalad e Ramaswamy, 2000) del mercato, dove il mercato non è "dato" a priori (come nella prospettiva strutturale; ad esempio, Porter, 1980) ma è il risultato di un'interazione tra consumatori e imprese: i bisogni (cioè, non solo i bisogni utilitaristici ma anche i significati simbolici ed emotivi finali) sono quindi creati. L'innovazione guidata dal design non è una risposta, ma un dialogo e una modificazione del mercato.

Ad esempio, lo Swatch, lanciato per la prima volta nel 1983, è stato un'innovazione radicale di ciò che un orologio significava in precedenza per le persone. Poiché gli orologi erano considerati gioielli negli anni Cinquanta e Sessanta e sono diventati strumenti del tempo negli anni Settanta (con l'avvento dell'industria taiwanese degli orologi al quarzo), lo Swatch ha radicalmente ribaltato il significato dell'orologio in quello di accessorio di moda. Ma prima dello Swatch, nessuno pensava che gli orologi potessero mai raggiungere questo significato (Glasmeier, 1991). Il linguaggio del design dello Swatch, con il suo uso intensivo di plastica, lo stile colorato e il prezzo basso, ha contribuito a trasmettere questo nuovo significato. Oggi Swatch lancia sul mercato un paio di nuove collezioni ogni anno. Ogni collezione consiste di cambiamenti stilistici e grafici che semplicemente adattano il suo significato originale alle evoluzioni delle tendenze socioculturali. Ogni collezione Swatch può quindi essere interpretata come un'innovazione incrementale dei significati.

I produttori italiani di successo nelle industrie ad alta intensità di design hanno dimostrato capacità uniche di padroneggiare l'innovazione radicale dei significati. Il loro portafoglio di innovazione consiste in diversi progetti incrementali abbinati ad alcuni tentativi strategici (e spesso di successo) di introdurre cambiamenti radicali dei significati del prodotto, che esplorano nuove strade, soddisfano desideri e aspirazioni latenti, spostano la frontiera dei linguaggi del design, stabiliscono nuovi standard di interpretazione ed eventualmente rafforzano il valore del marchio. Essi difficilmente applicano metodologie e strumenti etnografici e centrati sull'utente nel loro processo di innovazione. Piuttosto, alla domanda su come le loro aziende indagano le esigenze degli utenti,

gli imprenditori delle aziende leader nel settore del design italiano hanno una varietà di risposte (Verganti, 2008):

Ernesto Gismondi, presidente di Artemide afferma: *“Mercato? Quale mercato? Noi non guardiamo alle esigenze del mercato. Noi facciamo proposte alle persone.”*

Carlotta de Bevilacqua (1998), vicepresidente di Artemide ha affermato: *“Al giorno d’oggi ogni azienda orientata al mercato ha capito che il design è un vantaggio. Di conseguenza tutte le imprese lo utilizzano. Il design non serve solo a dare una forma piacevole agli oggetti, ma dovrebbe, invece, anticipare un bisogno, proporre una visione”.*

2.3.3 Tre strategie d’innovazione

Negli anni Settanta si è svolto un intenso dibattito sulla direzione dei processi d’innovazione (*technology push* contro *market pull*), culminato con il contributo fondamentale di Giovanni Dosi (1982), che ha suggerito che ogni innovazione implica la comprensione sia delle tecnologie che dei mercati e che i cambiamenti nei paradigmi tecnologici (cioè le innovazioni tecnologiche radicali) sono principalmente *technology push* mentre le innovazioni incrementali all’interno dei paradigmi tecnologici esistenti sono principalmente *market-pull*. Un approccio condiviso anche dalle ricerche più recenti sulla relazione tra le innovazioni dirompenti e le esigenze degli utenti (Christensen, 1997; Christensen e Bower, 1996; Christensen e Rosenbloom, 1995; Dahlin e Behrens, 2005). Le teorie sulla gestione della tecnologia ci aiutano ad indagare sull’innovazione *design-driven*, poiché quest’ultima è più vicina alla spinta tecnologica piuttosto che all’innovazione centrata sull’utente. Il che implica anche che possiamo sfruttare e adattare le teorie sulla gestione della tecnologia per indagare sull’innovazione radicale di significati (Verganti, 2008).

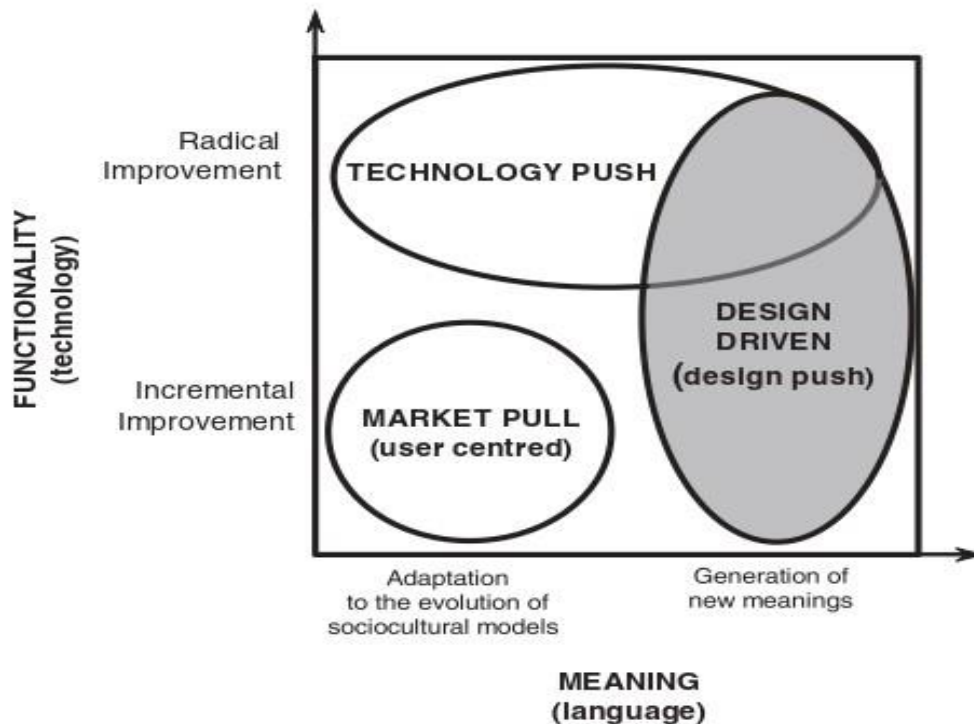
Per esempio, dalle teorie sulla gestione della tecnologia possiamo prendere a prestito il concetto di regimi o paradigmi (Dosi, 1982; Nelson e Winter, 1977): un regime tecnologico all’interno di un’industria è l’insieme delle routine di ricerca condivise dagli ingegneri del settore e delle loro convinzioni su ciò che è fattibile, o almeno vale la pena di tentare. I regimi tecnologici segnano il confine tra innovazione incrementale e radicale. L’innovazione incrementale avviene all’interno di un regime tecnologico, mentre l’innovazione tecnologica radicale è associata a un cambiamento del regime dominante. Analogamente, possiamo parlare di un regime o paradigma socioculturale (Geels, 2004): il modello socioculturale dominante in un mondo sociale. L’innovazione dei

significati può avvenire all'interno dell'attuale regime socioculturale, nel qual caso è incrementale, oppure può creare un regime completamente nuovo, nel qual caso è radicale. Un'azienda alla ricerca di un'innovazione radicale di significato non si avvicina troppo agli utenti, perché il significato che gli utenti danno alle cose è delimitato dal regime socioculturale esistente. Invece, quando si investe nell'innovazione radicale del significato, aziende come Artemide fanno un passo indietro e indagano l'evoluzione della società, dell'economia, della cultura, dell'arte, della scienza e della tecnologia.

Queste considerazioni sono riportate nella figura 2.5 che descrive tre modalità di innovazione (Verganti, 2009):

- (a) *Design-driven innovation (design push)*: dove l'innovazione parte dalla comprensione di dinamiche sottili e non dettate nei modelli socioculturali e si traduce nel proporre significati e linguaggi radicalmente nuovi che spesso implicano un cambiamento nei regimi socioculturali. Essa a volte non è immediata, impiega tempo per diffondersi e raggiungere un successo acclamato; gli utenti infatti hanno bisogno di comprendere il linguaggio e il messaggio radicalmente nuovi, di trovare connessioni con il loro contesto socioculturale e di esplorare nuovi valori simbolici e modelli di interazione con il prodotto.
- (b) *Market-pull innovation*: dove l'innovazione parte dall'analisi dei bisogni degli utenti e successivamente ricerca le tecnologie e i linguaggi che possono effettivamente soddisfarli. In essa includiamo l'innovazione incentrata sull'utente come declinazione dell'innovazione di mercato, in quanto entrambe partono dagli utenti per identificare direttamente o indirettamente le direzioni dell'innovazione.
- (c) *Technology-push innovation*: cioè il risultato delle dinamiche della ricerca scientifica e tecnologica. È in tale ambito che in passato si sono concentrati molti studi sulla gestione della tecnologia.

Figura 2.5: Le tre strategie dell'innovazione



Fonte: Verganti, 2008

2.3.4 Il valore dell'innovazione design-driven

La capacità di creare nuovi paradigmi rappresenta il punto di forza delle imprese guidate dall'innovazione *design-driven* di tipo più radicale. Quest'ultima è in grado di generare vantaggio competitivo sostenibile e sviluppo economico, operando in tal modo sia a livello strategico per l'impresa, sia a livello di sviluppo economico territoriale. Secondo Verganti (2008) esistono tre direttrici secondo cui tale innovazione crea valore competitivo: *profitto, asset e investimenti*:

- 1) *Profitto*: l'innovazione design-driven rappresenta una considerevole fonte di profitto. Se attuata, porta alla realizzazione di prodotti che affascinano le persone attraverso la loro personalità forte e unica, e che si distinguono da quelli indifferenziati della concorrenza. Questi prodotti permettono di raggiungere volumi di vendita più elevati e margini di profitto notevoli

(le persone sono portate ad attribuire un maggiore valore e quindi a pagare un *premium price* per i prodotti che hanno più significato).

- 2) *Creazione di asset di impresa e territoriali*: l'innovazione *design-driven* è in grado di creare asset strategici, ovvero risorse che generano valore e crescita economica su un territorio nel lungo termine. Questo è possibile attraverso la creazione di:
 - a) *Brand equity*. Il primo cruciale contributo è quello alla creazione di immagine del marchio. I significati del prodotto definiscono intimamente l'esperienza del cliente e quindi hanno un impatto diretto sul marchio di un'impresa: essi sono autentici e non mentono. Derivano da un'esperienza non raccontata o mediata, ma vissuta realmente attraverso l'uso del prodotto. L'innovatore non può evitare le imitazioni infatti, i concorrenti, possono imitare la funzione di un prodotto e persino la sua forma, ma non riusciranno a imitarne il significato, perché quest'ultimo rimane intrinsecamente legato al marchio. È questo il caso del bollitore 9093 progettato nel 1985 dall'architetto americano Michael Graves per Alessi ed imitato da Target (una catena di grandi magazzini focalizzata sugli oggetti per la casa), che ha invitato lo stesso Graves a progettare una linea di prodotti, compresa un'imitazione forte del bollitore che egli stesso aveva progettato per Alessi. Ebbene, Alessi ancora vende il suo bollitore in gran quantità dopo venti anni dal suo lancio, e lo vende a un prezzo cinque volte superiore rispetto all'imitazione lanciata da Target. Target poteva imitarne la forma, i materiali e perfino assumere lo stesso designer ma non poteva appropriarsi del brand Alessi, e quindi dell'autenticità dell'innovazione di senso, poichè quando si tratta di questi tipi di innovazione la gente è molto sensibile all'autenticità. In secondo luogo, grazie al suo impatto sulla brand equity, l'innovazione dei significati crea un effetto alone che si riflette sugli altri prodotti dell'impresa.
 - b) *Posizione competitiva*: L'innovazione design driven migliora gli asset d'impresa anche in altri modi, molti dei quali nascono dai tipici vantaggi dei first mover. Per esempio, creare un nuovo significato per primi permette a un'impresa di definire nuove regole di mercato, adattandole alle proprie competenze.
 - c) *Nuovi archetipi estetici e fedeltà dei consumatori*: Così come l'innovazione radicale delle tecnologie definisce spesso nuovi standard con cui poi i competitor devono confrontarsi, anche l'innovazione radicale di senso permette a un'impresa di creare nuovi archetipi di significati, se pur di tipo simbolico-culturale ed estetico (nuovi segni, colori, materiali, stili). Questi archetipi fungendo da guida nelle scelte future dei consumatori fanno confluire verso l'innovatore ulteriori vendite a causa di fattori di compatibilità emozionale,

simbolica ed estetica. I clienti quindi si muoveranno a fatica al di fuori del nuovo standard e rimarranno fedeli all'innovatore.

d) *Conoscenza*: L'innovatore è anche il primo ad acquisire informazioni su come il mercato interpreta il nuovo significato. In altre parole, l'azienda è la prima a imparare dai suoi stessi investimenti.

3) *Investimenti*: l'innovazione *design-driven* si sviluppa attorno a un network di risorse esterne, nazionali e internazionali su cui l'impresa ha un accesso privilegiato grazie all'impegno compiuto in progetti, sperimentazioni, ricerche, scouting. In pratica investe per individuare le risorse progettuali più adeguate ed interessanti, non ancora avvicinate dai competitor. Si tratta quindi di investimenti relazionali (cioè in relazioni), che tipicamente sono il frutto di investimenti cumulati nel tempo.

2.3.5 I significati quiescenti: nascita delle epifanie tecnologiche

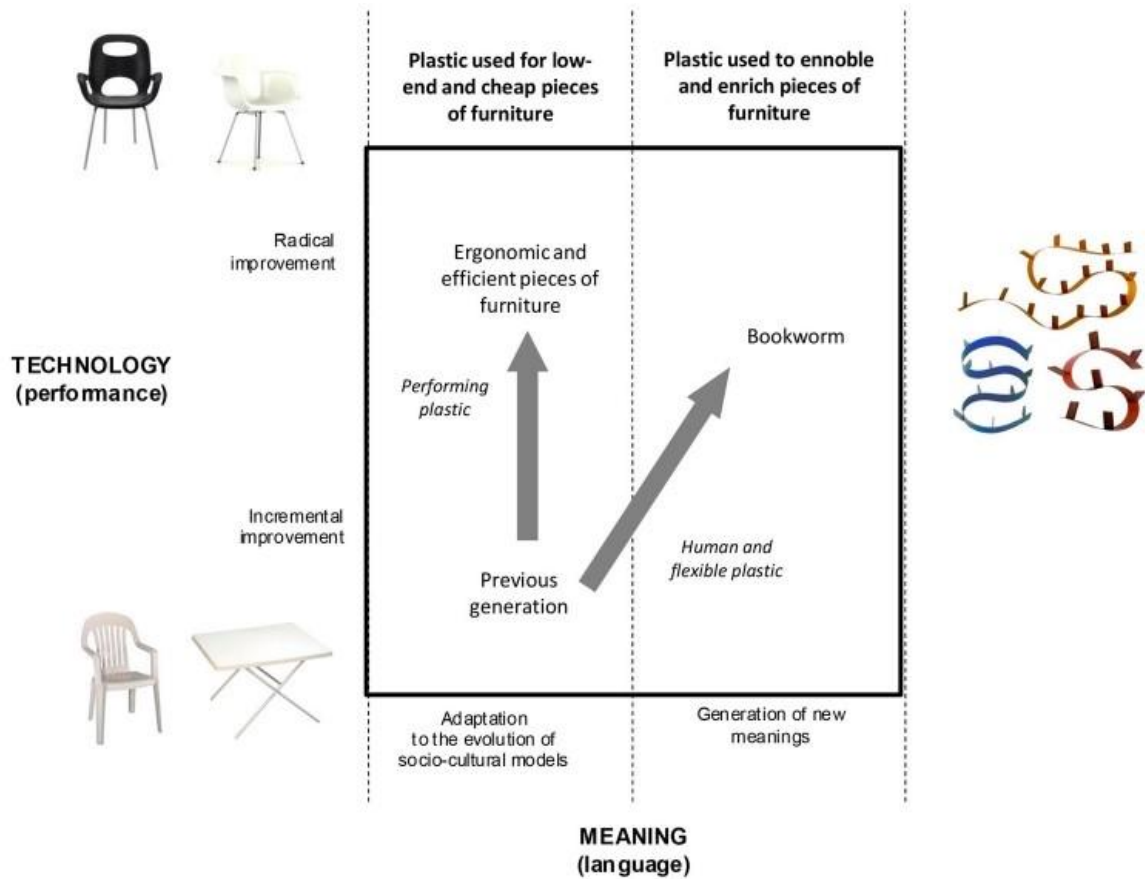
Un'area particolarmente interessante è la sovrapposizione tra la spinta tecnologica e l'innovazione guidata dal design nell'angolo in alto a destra della figura 2.5. Questa è l'area delle "*epifanie tecnologiche*": l'identificazione dei significati quiescenti più potenti e di successo abilitati da una nuova tecnologia (Verganti, 2011). Epifania etimologicamente significa: "*una manifestazione che si trova in una posizione superiore; una percezione della natura essenziale o del significato di qualcosa*" (Dizionario Merriam-Webster). Man mano che le aziende aprono il loro processo di innovazione a soggetti esterni, le nuove opportunità tecnologiche diventano più facilmente accessibili in abbondanza (Chesborough, 2003; Pisano e Verganti, 2008). La sfida principale per i dirigenti è quindi quella di passare dall'essere i primi a lanciare una nuova tecnologia all'essere i primi a trovare la giusta applicazione delle opportunità tecnologiche. Finora l'attenzione principale delle indagini sulle tecnologie innovative si è concentrata sulle sostituzioni tecnologiche: come una nuova tecnologia permette di sostituire una vecchia tecnologia per soddisfare meglio le esigenze di mercato esistenti. Le aziende che vogliono creare epifanie tecnologiche cercano di comprendere come una nuova tecnologia consente la creazione di prodotti e servizi più significativi per le persone, anche se questi significati non corrispondono alle esigenze esistenti. Questa tecnologia gli permetterà di proporre ai clienti un motivo completamente nuovo per acquistare prodotti che, seppur non richiesti, ameranno.

Durante il suo periodo di declino negli anni '80, Kartell si è resa conto che, poiché un cambiamento nelle competenze o nei mercati di base sarebbe stato impossibile, avrebbe dovuto reinventare la sua attuale offerta di prodotti per ricominciare a crescere. L'azienda ha dovuto dissociarsi dalla diffusa comprensione della plastica come materiale economico per mobili di bassa qualità (Dell'Era, Marchesi, e Verganti 2010). È stato quindi necessario introdurre un nuovo significato nel materiale e sviluppare una nuova lingua di produzione; si è resa necessaria la creazione di un'epifania tecnologica (figura 2.6). Uno dei prodotti che ha rappresentato la nuova direzione di Kartell è stato Bookworm, lo scaffale progettato nel 1994 da Ron Arad: si è ispirato a una bobina d'acciaio per creare una mensola continua che potesse snodarsi lungo una parete, tenuta in posizione da libri in finto metallo. La libreria poteva stare in piedi per tutto il tempo che il cliente desiderava ed egli poteva modellarla a suo piacimento. Tuttavia, non era ancora un prodotto: era un'opera d'arte unica che Arad aveva creato per il suo uso personale. L'acciaio lo rendeva costoso, pesante e impossibile da installare senza attrezzature specializzate. L'abilità dell'azienda con la plastica ha permesso di trasformare quell'idea in un'opera d'arte che va ben oltre il suo valore funzionale di base.

Giulio Castelli, Presidente Onorario e fondatore di Kartell, ha affermato: “*Fare Bookworm era molto complesso perché la miscela di polimeri non era mai stata prodotta da nessuno prima d'ora. Per prima cosa, ci siamo rivolti alle grandi aziende chimiche come la Bayer per vedere come producevano i materiali al fine di capire le loro caratteristiche*”. L'impegno del reparto Ricerca e Sviluppo durante lo sviluppo di Bookworm mirava a fornire una soluzione tecnologica che potesse trasmettere i significati concettualizzati dal progettista, garantendo l'innovatività dell'idea iniziale. Bookworm offre al cliente la libertà di espressione permettendogli di creare una forma libera. La collaborazione con una rete di fornitura con diverse capacità tecniche è stato uno dei fattori chiave del successo di Kartell; questa collaborazione ha fornito diverse soluzioni tecnologiche per liberare la creatività dei progettisti da così tanti ostacoli. Nel 1994, Bookworm è stato selezionato per il Premio Compasso d'Oro⁵ ed è stato esposto al Museum of Modern Art (New York) e al Die Neue Sammlung (Monaco).

⁵ Il Premio Compasso d'Oro è il riconoscimento più prestigioso dedicato a design, prodotti, ricerca e merito e il suo prestigio internazionale è indiscusso. Il premio, istituito nel 1954, viene assegnato dall'Associazione per il Disegno Industriale con lo scopo di onorare "i meriti di quegli imprenditori, artigiani e designer che, nel loro lavoro, applicando un nuovo e particolare impegno artistico, conferiscono ai loro prodotti qualità di forma e presentazione tali da renderli espressione unitaria delle loro caratteristiche tecniche, funzionali ed estetiche" (Obiettivi e finalità del Premio, 1954).

Figura 2.6: Confronto delle strategie di innovazione nel settore dell'arredo in materiale plastico



Fonte: Dell’Era, Altuna, Magistretti & Verganti (2017)

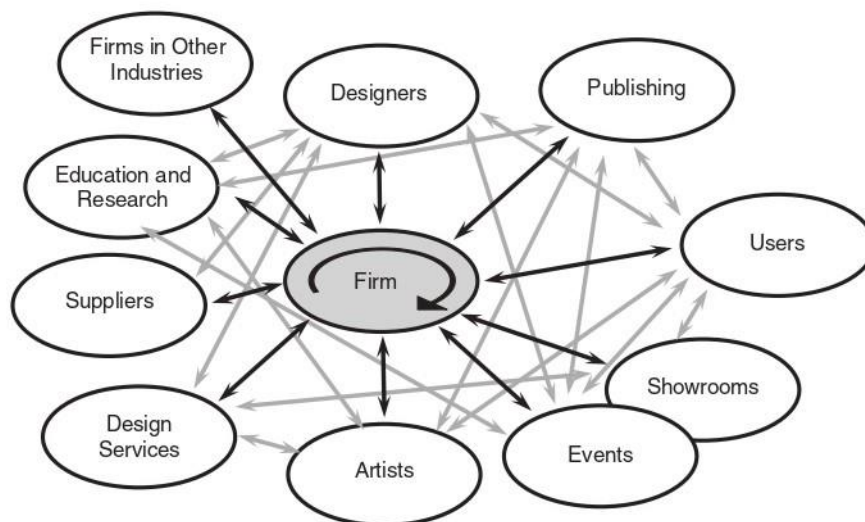
2.4 Il Design discourse

Il processo di innovazione *design-driven* fa leva su una serie di *interpreti* esterni per indagare su come le persone possono dare significato alle cose (Verganti, 2009). L’azienda guarda in tal modo una prospettiva più ampia scoprendo che non è l’unica che sta cercando di comprendere i cambiamenti della società, della cultura e della tecnologia; essa è circondata da diversi interpreti la cui natura ha due caratteristiche:

- (a) condividono tutti lo stesso proposito, ovvero *fanno ricerca* su come le persone (le stesse che utilizzano i prodotti dell'azienda) potrebbero dare significato alle cose;
- (b) *sono seduttori* in quanto le tecnologie che sviluppano, i prodotti e i servizi che progettano, le immagini che creano andranno inevitabilmente a modificare i modelli socioculturali e influenzeranno i significati, le aspirazioni e i desideri delle persone;

Questi interpreti sono coinvolti, esplicitamente e implicitamente, in un dialogo continuo: si scambiano intuizioni, interpretazioni e proposte sotto forma di studi, conversazioni, prototipi, immagini e prodotti. Secondo Verganti (2003) questo dialogo crea una sorta di *design discourse*: *un processo di ricerca collettiva sui significati e sui linguaggi di progettazione (cioè un dialogo continuo sui modelli socioculturali, previsti e desiderati) e sulle sue implicazioni sui modelli di consumo e sui linguaggi di prodotto, che avviene attraverso diverse interazioni esplicite e tacite tra diversi attori sia nel contesto globale che in quello locale* (figura 2.7).

Figura 2.7: Il design discourse



Fonte: Verganti, 2008

È un processo proattivo che comporta la creazione di una proposta nuova e unica e che richiede la capacità interna di assorbire la conoscenza esterna più efficacemente dei concorrenti, di trovare combinazioni non ancora identificate, di generare visioni singolari attraverso sperimentazioni interne. Senza questa azione non c'è innovazione ma pura replicazione.

Le caratteristiche di base di questo processo sono:

- (a) è un processo di ricerca in rete;
- (b) si estende ampiamente al di fuori dei confini dell'azienda, compresi gli utenti, ma anche e soprattutto diversi altri interpreti;
- (c) si basa sulla condivisione della conoscenza;
- (d) comprende un'azione di influenza e modifica del regime socioculturale.

Il processo di ricerca si svolge intorno a tre azioni che mirano ad assicurarsi un accesso privilegiato e particolare alle risorse condivise all'interno del *design discourse*, ovvero conoscenza e potere di seduzione:

- (a) *ascoltare il design discourse*: implica la capacità di capire dove si trova la conoscenza e come quest'ultima può essere interiorizzata. Richiede una continua identificazione e attrazione degli interpreti chiave nel design discourse;
- (b) *interpretare*: comporta la creazione della visione e della proposta da parte dell'impresa. Implica l'integrazione e la ricombinazione delle conoscenze ottenute dal design discourse. È un'attività fatta di ricerca e sperimentazioni che vengono condotte all'interno dell'impresa;
- (c) *parlare al design discourse*: quest'azione comporta la comunicazione, da parte dell'impresa, della sua visione agli interpreti, in modo da trarre beneficio dal loro potere di seduzione, influenzandolo. Ciò implica la definizione delle modalità più appropriate attraverso le quali gli interpreti discuteranno e interiorizzeranno le proposte dell'impresa.

2.4.1 Gli interpreti

I produttori italiani riconoscono che una parte importante del loro vantaggio competitivo si basa sulla loro capacità di accedere e influenzare il *design discourse* come vettore cruciale nei confronti dei loro utenti. La loro capacità di creare innovazioni radicali di significati si basa quindi su un *processo di ricerca* che si affida a *interpreti* nel discorso progettuale, compresi gli utilizzatori

principali, ovviamente, ma anche e soprattutto aziende di altri settori, artisti, media, architetti, centri culturali, designer, scuole, università e mostre (Verganti, 2008).

I designer possono supportare le aziende nella creazione di significati di prodotto innovativi catturando, ricombinando e integrando le conoscenze sui diversi contesti socioculturali e proponendo nuove soluzioni estetiche che possono diventare paradigmatiche (Krippendorff, 1989; Lloyd e Snelders, 2003; Verganti, 2003; Durgee, 2006). Analogamente ai broker tecnologici descritti da Hargadon e Sutton (1997), sfruttando la loro posizione centrale in un network di design caratterizzato da partnership e collaborazioni con aziende che operano in diversi settori, i designer sono in grado di trasferire i linguaggi e i significati del prodotto attraverso contesti socioculturali. Diversi studi sottolineano il contributo al processo di innovazione fornito da attori che agiscono come broker: ad esempio Hesmondhalgh (2002) parla di creatori simbolici, mentre Hirsch (1972) discute il ruolo degli intermediari culturali. Allo stesso tempo, come sottolinea Verganti (2008), i designer sono solo una possibile fonte di conoscenza; l'innovazione guidata dal design è il risultato di un processo di ricerca in rete, in cui imprese e interpreti esterni condividono e sviluppano collettivamente conoscenze su linguaggi e significati.

“In nessun altro Paese [tranne che in Italia] c'è un'interazione così intensa e fruttuosa tra produttori e designer” – Vico Magistretti, 2003

2.4.2 Il laboratorio design-driven

Un'azienda deve gestire la conoscenza sia delle tecnologie che delle tendenze socioculturali. Storicamente, esse mostrano peculiarità completamente diverse: mentre la conoscenza tecnologica è sviluppata da centri di ricerca e sviluppo industriali, la conoscenza delle tendenze socioculturali è spesso tacita e sviluppata da studi di design e agenzie di marketing. Questa separazione è riconducibile a due approcci diversi: mentre l'innovazione tecnologica è spesso gestita con una forte separazione tra ricerca e sviluppo e ogni attività è svolta principalmente all'interno dell'azienda, l'innovazione socioculturale non prevede la separazione tra le due fasi e si basa su una rete enorme e dispersa di risorse (Dell'Era & Verganti, 2009).

La conoscenza dei modelli socioculturali mostra diverse specificità; ad esempio, è caratterizzata da un elevato grado di dispersione tra i vari attori, e in molti casi non è esplicita nei documenti formali. In molti contesti, il design è interpretato come un processo creativo che avviene durante la generazione dell'idea; l'analisi di alcune aziende leader italiane mostra che l'asset chiave nello

sviluppo di innovazioni guidate dal design è la conoscenza dell'evoluzione dei modelli socioculturali piuttosto che strumenti o metodi specifici (Officina Alessi, 1983; Zurlo et al., 2002; Mendini, 2003). Esistono cinque principali generazioni di R&S (Roussel et al., 1991; Rothwell, 1994; Miller e Morris, 1998; Chiesa, 2001; Nobelius, 2004). Se la quarta generazione considera la R&S come un'attività di integrazione tra il cliente e l'impresa introducendo il concetto di *lead user* e il coinvolgimento precoce dei fornitori nel processo di innovazione, la quinta generazione si propone di gestire il processo di innovazione come una *rete*, alla quale devono partecipare tutte le persone che possono portare un utile know-how: fornitori, clienti, distributori e anche concorrenti. Diversi contributi in letteratura descrivono questo tipo di fenomeno: Allen (1983) parla di invenzione collettiva, Von Hippel (2005) e Chesbrough (2003) propongono il concetto di innovazione aperta.

Le unità di R&S che supportano l'introduzione di nuovi linguaggi di prodotto possono essere chiamate *laboratori design-driven*. Le peculiarità delle innovazioni guidate dal design hanno un impatto sull'organizzazione di queste unità o laboratori in termini di stile di gestione, capacità interne e relazioni esterne. Il laboratorio *design-driven* deve condurre, supportare e monitorare il processo di costruzione e rinnovamento di tre capacità cruciali che sono alla base *dell'innovazione design-driven* (Verganti,2009):

- (a) permette lo sviluppo e il rinnovamento delle relazioni privilegiate con gli interpreti chiave;
- (b) presiede il processo di interpretazione facendo interagire le idee provenienti dall'esterno con le risorse interne, andando ad identificare, in tal modo, la giusta visione;
- (c) cura le risorse interne, di proprietà, come le conoscenze emerse dai progetti di ricerca;

CAPITOLO 3

ALESSI: LA FABBRICA DEI SOGNI

3.1 La storia e le origini

L'azienda Alessi è stata fondata da Giovanni Alessi nel 1921 a Omegna, paese sul lago d'Orta nelle Prealpi novaresi. Giovanni, abile autore di pomoli d'ottone ed esperto tornitore di lastra, decide di fondare la FAO- Fratelli Alessi Omegna, azienda dedicata alla creazione artigianale di oggetti per la tavola e per la casa in rame, ottone e alpacca, che venivano poi nichelati, cromati o argentati. La prima produzione della Alessi si svolgeva su commissione e seguiva una logica ancora artigianale ma, poiché Giovanni Alessi aveva una vera ossessione per la qualità e il lavoro ben fatto, la sua produzione venne subito conosciuta per la grande cura esecutiva e per la perfetta finitura. Dal 1924 l'azienda decide di affiancare ai piccoli casalinghi anche la produzione dei servizi doppi (teiera, caffettiera, zuccheriera e lattiera su un vassoio) che diventano il pezzo forte della produzione. Il primo catalogo nel 1925 segna l'avvio di un'attività autonoma. Gli oggetti hanno la sana e solida concretezza del buon senso quotidiano, ingentilita da un lieve e tradizionale decorativismo (Alberto Alessi, 2016).

Il design, nel significato che si dà in questo elaborato, fa la sua comparsa in azienda alla fine degli anni Trenta quando Carlo Alessi, primogenito di Giovanni e designer industriale, entra in azienda. Tra la metà degli anni Trenta e il 1945 egli disegna la quasi totalità dei prodotti Alessi mentre il fratello minore Ettore ha costruito l'eccellenza tecnica dell'azienda nello stampaggio a freddo dei metalli, in particolare aveva pionieristicamente intuito l'utilizzo dell'acciaio inossidabile. I due fratelli hanno prodotto una serie di classici oggetti in metallo, alcuni dei quali erano ancora in produzione nel 2003 come la serie da tè e caffè *Bombé*, un archetipo della prima epoca del design italiano. Negli anni Cinquanta Carlo succedette a suo padre come direttore generale dell'azienda trasformandola da una dimensione artigianale a quella di una vera industria aperta all'esportazione in oltre sessanta Paesi e alla collaborazione con designer esterni tra cui Carlo Mazzeri e Luigi Massoni autori di alcuni progetti del *Programma 4*⁶ come il *cocktail shaker 870*. Ciò ha

⁶ Con il termine *Programma* l'azienda è solita identificare una serie di prodotti uniformi a livello stilistico e solitamente progettati da una figura precisa. Caratteristiche comuni agli oggetti di un singolo programma è la presenza di omogeneità per forma, tipologia e destinazione d'uso; dovevano inoltre avere determinate caratteristiche costruttive e tecniche frutto di una progettazione il più possibile omogenea. A. Mendini, *Paesaggio casalingo. La produzione Alessi nell'industria dei casalinghi dal 1921 al 1980*, Editoriale Domus, Milano 1979, pp. 27-35.

rappresentato un punto di svolta culturale, che ha introdotto nello scenario dei casalinghi i concetti di *autore, progetto e design*. Tuttavia, alla fine degli anni Sessanta, Alessi era ancora meglio conosciuta per la qualità tecnica della sua linea di prodotti. La maggior parte delle vendite di Alessi (80%) è andata ai distributori, che hanno venduto i prodotti a piccole boutique specializzate nella vendita di stoviglie in acciaio inossidabile a *prezzi premium* mentre il restante 20% delle vendite è andato al settore della ristorazione e dell'ospitalità, principalmente hotel e ristoranti (Moon Y. et al., 2004).

All'inizio degli anni Settanta la terza generazione di Alessi è iniziata ad entrare nell'azienda di famiglia. Carlo inserisce in azienda il figlio maggiore Alberto, al quale delega progressivamente la responsabilità per il *design management*, e poi favorisce via via l'inserimento degli altri due figli Michele e Alessio, e il nipote Stefano (vedi fig. 3.1). Una iniezione di creatività e di freschezza che ha permesso alla Alessi di sviluppare quella politica di *design excellence* che l'ha resa un elemento di punta a livello internazionale (Alessi, 2020). Come ha spiegato Alessio “*nostro padre non ci ha mai spinto nell'impresa, ma io e i miei fratelli siamo cresciuti giocando in fabbrica. Il lavoro e la famiglia sono sempre stati mischiati per noi; l'azienda è nel nostro DNA*”.

Figura 3.1: Sei membri della famiglia Alessi, 1992



Fonte: Moon Y. et al., 2004

Con l'arrivo di Alberto, la pratica di lavorare con designer esterni ha assunto nuove dimensioni poiché egli oltre ai designer industriali, decide di sollecitare le idee di architetti e artisti di alto profilo, tra cui Michael Graves, Ettore Sottsass, Achille Castiglioni e Alessandro Mendini, spostando esplicitamente l'attenzione dell'azienda più fortemente verso il design. L'azienda inizia a produrre una serie di prodotti dal design radicale che sfidavano le convenzioni del settore poiché gli oggetti ordinari per la cucina e la tavola sono stati trasformati in opere d'arte chic e accattivanti. Un certo numero di pezzi lanciati dall'azienda in quest'epoca hanno raggiunto lo status di icona istantanea e hanno stabilito nuovi archetipi per le rispettive categorie di prodotti. Alberto Alessi è stato nominato presidente dell'azienda alla morte del padre Carlo, avvenuta nel 2009.

3.1.1 L'Officina Alessi

Gli Alessi sono da almeno quindici generazioni originari di Luzzogno, il più antico paese della valle Strona dove il primo discendente in linea diretta, Giovanni Maria nato nel 1638, e poi tutti i suoi discendenti con appena una o due eccezioni, esercitava il mestiere di contadino e di tornitore in legno e in metallo. Giovanni Alessi nel 1921 con la creazione dell'azienda Alessi aveva istituzionalizzato in termini legali e organizzativi un'attività che in realtà era già stata quella dei suoi antenati, e questo spiega meglio l'ossessione e anche l'orgoglio che egli provava per il suo lavoro. A tal proposito, Alberto (1997) dichiara: *“Questa scoperta mi è anche servita per inquadrare una situazione della mia infanzia che non avevo mai capito bene. Infatti, per due anni, tra i quattordici e i quindici, mio padre mi ha costretto a lavorare, durante le vacanze estive e per quasi tutti i pomeriggi, come apprendista nell'officina meccanica. A distanza di tempo devo però dire che quel lavoro almeno un aspetto positivo l'ha avuto, perché mi ha permesso di osservare e a poco a poco di conoscere l'ambiente dell'officina. In mezzo a quegli uomini semplici ma con molta abilità e sapienza del fare ho assorbito infatti il gusto per la sperimentazione e per il lavoro preciso e ben fatto. Ancora di più: sono rimasto affascinato per sempre dalla loro consapevolezza della 'certezza dello sperimentare'”*.

Per “Officina” s'intende il luogo ideale dove realizzare l'incontro tra diverse esperienze progettuali nella verifica e nella definizione di un complessivo e multiplo metaprogetto (Polinoro, 1997). Lì, sentimento, esperienza, desiderio, umorismo, si incontrano lavorando intorno ad un progetto, che poi probabilmente sarà un oggetto, oppure soltanto un'ipotesi, un tentativo, ma sicuramente rappresenta un momento di creazione. Insieme si comincia ad immaginare e a desiderare qualcosa che si vorrebbe veder esistere, che si vorrebbe usare o raccontare. La ricerca ripaga sempre, ma allo stesso tempo deve essere disinteressata, per esprimere, quando “si trova” o quando “si crea”, la parte migliore di noi stessi (Polinoro, 1997). L'esperienza dell'officina meccanica è parte integrante del metodo complessivo di lavoro della Alessi, della sua “pratica”. È lo stesso Alberto Alessi (1997) ad esporre l'importanza che l'Officina ha avuto sin dalla sua infanzia: *“L'officina ha rappresentato la nostra origine e continua ad essere il centro della nostra attività, e la intensità del risultato poetico che essa produce. [...] la 'mia' officina come l'ho sempre sognata, che pratica la moderazione ma conosce la trasgressione, che ha misura, sa accettare il rischio ed è sempre disponibile a provare, che ama la precisione ma non si pone un punto d'arrivo, e soprattutto che non rifiuta nessuna sfida.”*

Da “Officina per la lavorazione della lastra in ottone e alpacca, con fonderia”, ovvero da laboratorio metalmeccanico, Alessi si è trasformata in un laboratorio di ricerca sulle arti applicate (vedi fig.3.2).

Figura 3.2: Enzo Mari, Alessandro Mendini, Achille Castiglioni, Aldo Rossi e Alberto Alessi nell’officina Alessi, 1989



Fonte: Alberto Alessi, 2016

3.1.2 Il Centro studi Alessi

Il Centro Studi Alessi (CSA) è nato nel 1990 con una duplice missione: supportare lo sviluppo dei contributi teorici su temi legati all’oggetto e coordinare il lavoro che Alberto Alessi intendeva iniziare con i giovani (Alessi A.,2016). Fino ad allora la Alessi aveva infatti lavorato solo con i “grandi autori”. Su questi due punti Laura Polinoro ha svolto un’attività preziosa: ha portato alla Alessi l’intuizione e la formazione di semiologa acquisita alla scuola di Umberto Eco e di Paolo Fabbri. Con lei è iniziato l’impegnativo processo che ha portato la Alessi a sperimentare nuovi e

inediti modi di approcciare la progettazione. Fin dall'inizio il CSA ha cercato di sperimentare nuove metodologie progettuali, partendo da presupposti diversi da quelli propri del design, lavorando con giovani designer e accedendo a discipline fino ad allora rimaste estranee al suo mondo, come l'antropologia e la semiologia⁷. L'attività di design management del CSA si è svolta soprattutto tramite i workshop⁸ sia con studenti, in collaborazione con facoltà di architettura, scuole d'arte e di design, sia con gruppi di designer appositamente selezionati. Questa attività si è tenuta praticamente in tutto il mondo: negli anni sono stati organizzati workshop in Argentina, Inghilterra, Brasile ecc.

*Metaprogettare*⁹ è la parola che descrive il nuovo modo di affrontare il progetto inaugurato con il CSA. Il prefisso meta- deriva dal greco “andare oltre”: la sfida infatti, era quella di superare i limiti e i vincoli che generalmente presiedevano alla progettazione. Alessi ha costruito un diverso approccio basato sulla creazione di *un immaginario*, di un contesto dove far dialogare più discipline, di uno scenario socioculturale, coinvolgendo figure professionali diverse attorno ad un tema. Un tema non dettato da un'esigenza pratica, ma da bisogni più sottili, *emozionali ed affettivi*. Da questo immaginario nascono gli stimoli e le suggestioni per progettare oggetti in grado di entrare in relazione con le persone, non più semplici prodotti, ma presenze in un certo senso animate, *personaggi di piccole storie domestiche*” (LPWK, 2018). Con il metaprogetto la grande industria torna a lavorare come un'officina in cui le persone stanno fianco a fianco, si scambiano pareri, opinioni, si suggeriscono idee e insieme definiscono la produzione. La ricerca diventa un'esperienza umana, esistenziale. Secondo Alessandro Mendini: *“Ogni industria, ogni artigiano e ogni designer dovrebbe avere il suo centro di ricerca. Questi luoghi di sperimentazione creano le condizioni per incontri di eccellenza, sinergie che altrimenti non avrebbero modo di realizzarsi”*.

Per ragioni organizzative il CSA è stato chiuso nel 1998 e le sue attività sono state in parte assorbite nella sede di Crusinallo e in parte organizzate direttamente da Laura che da allora continua a lavorare con Alessi attraverso il Laura Polinoro Workshop (LPWK).

⁷ Il cui significato è stato precedentemente esplicitato nel secondo capitolo.

⁸ I workshop sono seminari di lavoro ai quali partecipano progettisti e consulenti, coordinati dal responsabile del Centro Studi Alessi. All'interno di essi il lavoro metaprogettuale viene reso operativo. (LPWK, 2018).

⁹ Laura Polinoro utilizza il termine *Metaprogettare* per: *“definire il processo che porta alla creazione di un oggetto. Il metaprogetto articola nel suo sviluppo una trama invisibile fondamentale, che apre e dispiega le potenzialità del progetto, ma al tempo stesso le guida. È quel complesso reticolo di informazioni, inferenze, valori, riferimenti culturali, suggestioni che si intesse per la creazione di un progetto. Tale reticolo nello svolgersi del progetto continua a mutare, alimentarsi, declinare, sostanziando e orientando il lavoro”* (LPWK, 2018).

3.1.3 Il rapporto designer-produttore

Nel corso degli anni, l'azienda Alessi ha lavorato con oltre 3.000 diversi architetti e designer ma la figura più rilevante che ha contribuito a definire l'attuale immagine dell'azienda Alessi è quella dell'architetto Alessandro Mendini. Il rapporto di Mendini con Alessi (in particolare, con Alberto) è stato unico: è stato, tra l'altro, il direttore artistico, il consulente e il provocatore di Alberto. Mendini ha anche cercato e sviluppato nuovi talenti spesso coordinando il rapporto di Alberto con altri designer. Ad esempio, Stefano Giovanni, uno dei giovani designer di Alessi, è stato "scoperto" e coltivato da Mendini. Il processo di progettazione funzionava tipicamente in due modi. In alcuni casi, Alberto forniva a un designer un brief di prodotto per un oggetto a sé stante o per una serie di oggetti correlati (un metaprogetto) che condividevano un'identità comune. In altri casi, un designer produceva unilateralmente un'idea e la "lanciava" ad Alessi. Indipendentemente dalla provenienza dell'idea, il lavoro di Alessi era sempre lo stesso, ovvero analizzare la fattibilità tecnica e di mercato del prodotto. Come affermato da Mendini: *“Alberto raramente interferisce con la competenza estetica del progettista. Può dire: ‘Mi piace’ o ‘non mi piace’, ma poiché l'obiettivo di Alessi è quello di produrre oggetti di fantasia, dà molta libertà nella dimensione estetica”*.

Una delle priorità di Alberto è sempre stata quella di individuare designer emergenti in grado di produrre design industriale innovativo. A tal fine, ha sempre posto la sua attenzione a varie comunità artistiche in tutto il mondo. A volte si affidava ai suoi attuali maestri per farsi consigliare architetti e designer interessanti, altre volte sollecitava il contributo di giornalisti, esperti del settore ed educatori d'arte. Alberto ha anche promosso rapporti con scuole specializzate in architettura o in disegno industriale, nel tentativo di tenersi al passo con le tendenze artistiche. Grazie alla sua fama internazionale, Alessi riceveva ogni anno centinaia di disegni non richiesti da artisti. Solo una piccola percentuale dei progetti valutati da Alberto raggiunge la fase di prototipazione, e per ogni dieci prototipi, solo quattro vengono messi in produzione. Per testare i prototipi Alessi non faceva uso di test formali sui prodotti o di ricerche di mercato, ma a volte vengono sollecitati *feedback interni* su base informale con i dipendenti Alessi. L'azienda è particolarmente nota per essere aperta a diversi stili e filosofie creative. *“La gente è curiosa di sapere come funzionano le relazioni”*, ha detto Mendini, *“La risposta è che Alessi non ci fa sentire come se lavorassimo per Alessi. Piuttosto, ci sentiamo come se Alessi lavorasse per noi”*. Questi rapporti sono stati rafforzati dal fatto che Alessi ha creduto nel dare pieno credito ai suoi designer, arrivando persino a timbrare molti dei suoi prodotti con il nome del designer stesso. Lo sviluppo di un nuovo prodotto richiede normalmente circa due anni, e ogni anno vengono lanciati circa

quaranta nuovi prodotti. I prodotti in acciaio inossidabile venivano fabbricati internamente, mentre la produzione di oggetti in plastica, legno, porcellana, vetro cristallo e altri materiali veniva esternalizzata in varie fabbriche in Europa e in Asia. È interessante notare che molti prodotti che sembravano semplici da fabbricare richiedevano in realtà un processo di produzione complicato; per esempio, solo il beccuccio della teiera di Michael Graves 1985 Kettle with Bird ha richiesto ventuno fasi di produzione per essere creato (Moon Y., 2004).

Il rapporto Alessi-Mendini è un buon esempio di come il lavoro di un designer si valorizzi quando è associato ad un industriale. Il loro metodo di creare il prodotto e di diffonderlo corrisponde a una cultura umanista di riconciliazione tra lo sviluppo di una produzione in serie e il know-how artigianale regionale infatti, il loro approccio al prodotto è dettato da un processo che per entrambi si basa sul rapporto tra progetto e cultura (Polinoro, 1997). Questo processo intende dar vita alle capacità regionali in un mercato che integri le specifiche tecniche artigianali e quelle industriali mettendole così in contatto con il mondo dell'arte tramite l'industrializzazione (Burkhardt, 1989).

3.2 Presenza nel mercato

Man mano che il portafoglio prodotti cresceva diventando sempre più vario, Alessi ha iniziato a distribuire i suoi prodotti in una più ampia varietà di punti vendita al dettaglio, tra cui negozi di musei, negozi di articoli da regalo e negozi di cucina. L'azienda ha iniziato a vendere direttamente a circa duecento negozi di lusso di fascia alta in Italia nel tentativo di riposizionare ed elevare il *brand*, tuttavia, ha riscontrato che questi negozi di alta gamma risentivano della rete di distribuzione esistente dotata di quattromila punti vendita solo in Italia (Moon Y. et al, 2004). Poiché l'azienda vendeva a più distributori concorrenti in ogni Paese, la distribuzione era diventata troppo intensa e Alessi aveva difficoltà a controllare l'esposizione, il merchandising e il prezzo dei suoi prodotti. Per affrontare il problema, nel 1983 ha lanciato l'esclusivo catalogo *Officina Alessi*, che conteneva prodotti disponibili solo per i rivenditori premium che acquistavano direttamente da Alessi. L'idea era quella di placare i rivenditori di alta qualità di ogni Paese dando loro prodotti che non erano disponibili attraverso gli altri canali di distribuzione. Il 30% dei nuovi prodotti dell'azienda è stato inserito nel catalogo esclusivo di *Officina Alessi*; il restante 70% è stato messo a disposizione dei distributori attraverso il catalogo generale Alessi.

Contemporaneamente, Alessi ha iniziato a eliminare gradualmente la sua rete di distributori. Al suo posto, l'azienda ha adottato un sistema di distribuzione snello, in cui ad un unico agente indipendente è stato concesso l'accesso esclusivo ai prodotti dell'azienda in un determinato paese.

In alcuni mercati chiave (Germania, Francia, Regno Unito e Stati Uniti), Alessi si spinse fino a creare filiali di proprietà dell'azienda per agire come agenti esclusivi per i propri prodotti. Il nuovo sistema è stato progettato per facilitare la collaborazione diretta di Alessi con i rivenditori, creando un rapporto diretto con essi. Il cambiamento nella strategia di distribuzione ha portato a una drastica riduzione dei punti vendita (Moon Y. et al, 2004).

3.2.1 I tre marchi

A partire dal 2006 la produzione Alessi ha subito un profondo cambiamento con la riclassificazione della stessa in tre marchi (vedi fig.3.3) che rappresentano ognuno una parte dell'identità del brand:

- *Officina Alessi*: è un marchio esclusivo, destinato ad accogliere i prodotti più raffinati, i pezzi unici e le serie limitate, veri e propri capisaldi del design internazionale, frutto di ricerche innovative di cui Alessi si è sempre fatta promotrice;
- Il tradizionale marchio *Alessi*: accoglie la produzione industriale di serie del settore casalingo, in cui confluiscono l'impegno dell'azienda sia sul fronte della qualità produttiva che su quello del design innovativo;
- *A di Alessi*: destinato ad accogliere i prodotti più accessibili in modo da raggiungere un pubblico più vasto, sempre mantenendo la qualità progettuale.

Figura 3.3: Logo dei tre marchi Alessi



Fonte: Italchamind, 2020

3.2.2 Le sfide della distribuzione

Grazie all'espansione internazionale Alessi esporta il 65% del suo fatturato in oltre 60 paesi all'interno di oltre cinquemila punti vendita. Oggi l'azienda annovera nelle aree più strategiche del pianeta 14 negozi monomarca e 175 *shop-in-shop*. Il sistema di distribuzione basato su agenti Alessi ha permesso all'azienda di avere una maggiore influenza sulla selezione dei negozi che commercializzano i suoi prodotti. L'azienda ha utilizzato un insieme specifico di criteri nella scelta dei partner commerciali, tra cui la posizione geografica, la tipologia del negozio (ad esempio, negozio di articoli da regalo, negozio di arredo, negozio di musei, ecc.). Ai rivenditori è stato richiesto di portare un assortimento minimo di prodotti Alessi, di soddisfare un requisito di fatturato minimo annuo e di mantenere un livello di prezzo abbastanza costante. In cambio, Alessi ha fornito ai propri rivenditori una serie di servizi. Anche se l'azienda ha occasionalmente abbandonato i concessionari che non soddisfacevano i suoi standard, la maggior parte dei negozi sembra soddisfatta del rapporto con essa. Ciononostante, si trova ad affrontare una serie di sfide legate all'espansione della distribuzione senza compromettere il controllo della *brand image*:

- *Creare un'esperienza di vendita coerente*: I prodotti Alessi erano spesso esposti a caso nei punti vendita al dettaglio. Per contrastare questo, sono stati incoraggiati attivamente i proprietari dei negozi ad adottare un formato "*shop-in-shop*", che ha fornito ad Alessi un'area ben definita per raggruppare tutti i suoi oggetti e offrire un'esperienza di vendita al dettaglio coerente. Il vantaggio è la possibilità di controllare meglio il *look* all'interno del negozio, lo svantaggio è che richiede un impegno da parte del rivenditore poiché mentre un tipico rivenditore potrebbe dare spazio semplicemente sugli scaffali, il formato *shop-in-shop* richiede che vi sia un'area totalmente dedicata ai prodotti Alessi.
- *Aumento della penetrazione al dettaglio nei mercati chiave*: Alessi ha ritenuto che ci fosse l'opportunità di aumentare la propria penetrazione retail in alcuni mercati chiave, in particolare nel Regno Unito, negli Stati Uniti e in Francia. Una delle opzioni prese in considerazione è stata quella di utilizzare la pubblicità per costruire la consapevolezza del marchio anche se storicamente l'azienda non fatto molta pubblicità tradizionale, quindi ciò potrebbe creare ambiguità sull'identità di marca.
- *Controllare la collaborazione con altre aziende*: A partire dagli anni 2000 Alessi si è interessata ad ambiti produttivi che sia per la specificità tecnologica, sia per il diverso

ambito di distribuzione, non sarebbero mai potuti diventare campi di operazione diretta dell'azienda. Ha così deciso di offrire le sue competenze di *design management* e la sua visione del design come disciplina creativa globale ad aziende operanti in settori di prodotto diversi dal suo ambito. Da questa collaborazione ha dato vita ad oggetti nuovi, pensati per un pubblico evoluto, caratterizzati dal mix di eccentricità, ironia ed eleganza tipico degli oggetti Alessi (Alessi, 2020). Alcuni esempi delle operazioni sviluppate sono: “ILTELEFONOALESSI” by Siemens, l'automobile “PANDAALESSI” con Fiat, “LACUCINAALESSI” con l'italiana Valcucine, i progetti di illuminazione a led “ALESSILUX” con l'olandese Foverlamp. All'interno di queste partnership Alessi controlla la progettazione del prodotto, mentre i suoi partner controllano la produzione e la distribuzione, quindi la sfida presentatasi è quella di riuscire a controllare le modalità con cui questi prodotti, che compaiono con il marchio Alessi, vengono esposti, commercializzati e valutati poiché il design di prodotto è l'unico strumento controllato.

3.2.3 I punti vendita del brand

La rilevante quantità numerica di oggetti, la relativa articolazione degli stessi in altrettante tante tipologie, nonché la diversità dei mondi progettuali dai quali essi provengono richiedono che nella presentazione al pubblico sia impiegata una cura davvero specifica. Sulla base di questo presupposto, negli anni è subentrata la necessità di affiancare ai molti negozi multimarca già esistenti in tutto il mondo dei negozi esclusivamente Alessi, aventi funzione di far luce sul miglior modo attraverso cui presentare o far conoscere l'attività dell'azienda. La realizzazione dei negozi Alessi ha alla propria base un'ideologia fiabesca che si concreta nel trattare i propri prodotti come fossero personaggi da fiaba, ognuno con la propria storia, il proprio carattere, il proprio desiderio di trasmettere gioia ed energia estetica. Questi negozi, nel loro arredamento, sono un connubio della suggestione delle favole e l'effetto della “Wunderkammer”, la “*stanza delle meraviglie*” dei collezionisti tra Rinascimento e Barocco. A questi luoghi di esposizione è affidato il compito di riassumere i caratteri della “*fabbrica dei sogni*”, di comunicare al visitatore il senso di avventura attraverso il design e il paesaggio domestico (Alessi A., 2016).

Oggi l'azienda è presente con Flagship store Alessi a Milano, Colonia, Helsinki, Londra, Los Angeles, Monaco, Montreal, New York, Oslo, Parigi, San Francisco e Tokyo. Nella figura 3.2 possiamo vedere come il Flagship store Alessi di Milano ha messo in mostra nelle vetrine natalizie

“Gifts from the Dream Factory” (vedi fig.3.4), un concept sapientemente studiato dalla *Creative Director JoAnn Tan*. All'interno delle tre vetrine che affacciano su via Manzoni, prende vita in uno scenario notturno l'architettura della “*Fabbrica dei Sogni*” che rivela la sua natura eclettica di grande incubatrice di creatività: gli occhi della torre dell'orologio si aprono e chiudono mentre ognuna delle nicchie della lunga facciata ospita un prodotto-icona (Alessi, 2020); gli oggetti partecipano alla frenesia delle attività pre-natalizie sotto il cielo stellato in un carosello notturno, preparandoci per la ricerca del regalo perfetto che, in realtà è già davanti ai nostri occhi, pronto per essere regalato: il diffusore di fragranze “*The Five Seasons*” gira su se stesso, il vapore della caffettiera “*La cupola*” assume la forma di un gatto che gioca con la luna, una manciata di stelle viene lanciata dalla scatola “*Circus*” (Casastileweb, 2019).

Figura 3.4: Vetrina del Milano Flagship store Alessi, 2019



Fonte: Casastileweb, 2019

3.2.4 Strategia comunicativa

Coerentemente e continuativamente con il sito web, Alessi persegue la diffusione dei valori del brand anche attraverso i profili social, effettuando un vero e proprio storytelling transmediale. In particolare, l'account Instagram non si limita ad annunciare le nuove collezioni, ma condivide

celebri citazioni, immagini suggestive e numerose iniziative per mettere in connessione il consumatore con l'azienda. Due progetti sono stati lanciati tra marzo e aprile 2020, con l'obiettivo di aumentare la *brand awareness*¹⁰ e rafforzare la coesione in un momento di grande tensione e difficoltà come quello imposto dall'emergenza Covid-19:

- Il progetto *#MyAlessi*: la presenza di Alessi nelle case degli italiani da quasi cento anni è stata il punto di partenza di tutto il concept, che ha trovato nella quarantena il momento più naturale per esprimersi, offrendo ai follower del brand l'occasione di raccontare la storia che li lega ad Alessi e ai suoi prodotti. In moltissimi hanno risposto con entusiasmo producendo i più svariati contenuti. La famiglia di Alessi si è riunita, avvicinando non solo i fan storici e gli appassionati di settore ma anche designer e clienti occasionali che durante il lockdown hanno scoperto il proprio legame con il brand in uno o più prodotti che erano da tempo nelle loro case. *“Abbiamo sviluppato questa strategia partendo dalla relazione dei prodotti Alessi con i suoi clienti facendo leva sulla capacità espressiva e sul racconto di momenti personali e gesti quotidiani”*, racconta Alessandro Pacetti, Global Digital Sales & Marketing Manager di Alessi.
- Il progetto *Alessi Stories, 14 storie per stare insieme*: l'idea principale è stata quella di ricordare che la radio è ancora un potente strumento mondiale in tempi critici in cui è vitale condividere e inviare storie di speranza, di futuro, di successo. Una raccolta di 14 storie dall'archivio Alessi, che narra la creazione e lo sviluppo del design in Italia, l'origine di icone, oggetti memorabili, pezzi da collezione e di storia italiana raccontati giorno dopo giorno per un ritorno alle radici e al patrimonio italiano.

3.3 La “Formula del successo” di Alberto Alessi

Nella valutazione di un nuovo prodotto Alberto Alessi cerca di essere neutrale e di mentalità aperta, applica un filtro culturale e non un filtro estetico. Quest'ultimo non rappresenta una questione di gusto personale, piuttosto cerca prodotti che siano *trascendenti*: prodotti che portano la poesia sul mercato. Non si affida a ricerche di mercato in quanto non è interessato a ciò che pensano oggi i consumatori ma piuttosto sostiene che se farà bene il suo lavoro, sarà in grado di

¹⁰ Il termine “brand awareness” indica la conoscenza e la consapevolezza del brand da parte dei consumatori (Kotler et al., 2017).

dare ai consumatori ciò che vogliono anche prima che essi sappiano di volerlo. È interessato a coltivare il lavoro dei designer che creeranno prodotti trascendenti, con l'obiettivo di diventare il mecenate ideale per essi. Da un'analisi dei progetti valutati, Alberto Alessi ha creato ciò che lui definisce la “*Formula del successo*”, basata su quattro parametri (vedi figura 3.5):

Figura 3.5: La formula del successo di Alberto Alessi

F Function	SMI Sense, Memory, Imagination	CL Communication, Language	P Price
<i>It does good (it is related to things that do good).</i>	<i>It is pleasant to the senses.</i>	<i>It provides status or style.</i>	<i>Compared to similar substitute products, but also in absolute terms.</i>
<i>It simplifies work.</i>	<i>It has a grip on memory, imagination, and the unconscious; it taps into emotions.</i>	<i>It is reflective of trends.</i>	<i>Relation between quality and price.</i>
<i>It is practical, functional, easy to use and to clean.</i>	<i>It answers a need for creativity.</i>	<i>It transmits culture.</i>	
<i>It frees from depending on others...</i>		<i>It answers a need for self-representation (social needs).</i>	
1. Perverse Totally unserviceable, too complicated to use and clean. It doesn't work in fundamental parts (serious and plebiscitary rage!)	1. Unpleasant It smells, it hurts the senses. It recalls bad memories, or emotions I don't like to feel (fear, anxiety, repulsion...)	1. Out Obsolete (kitsch...). It promises a difficult relationship.	1. Very (Too) Expensive It's out of any logic!
2. Questionable/Arbitrary Not very useful, not very functional, complicated to use and to clean. It doesn't work in non-fundamental parts (light and subjective rage...)	2. Ambiguous/Not Very Nice It sharpens a little, but not in a convincing way... Maybe it troubles me...	2. Doubtful Not obviously out, but doubtful. It weakly expresses a content or a formal synthesis.	2. Expensive I suspect I'm paying more than what I buy...
3. Standard Utility, use, cleanability, works as well as the average product in the typology (product category).	3. Neutral Fail, imprecise, dull, it has no memory, it doesn't sharpen.	3. Acceptable Without any negative or positive, important features with respect to the parameter.	
4. Very Practical and Functional Very useful. Not complicated and easy to use and to clean.	4. Attractive Pleasant, seducing, sharpening.	4. In It is trendy, updated, fashionable. It has a recognizable and immediate language.	4. Profitable I believe I'm buying more than what I'm paying for...
5. Brilliant Really useful! Very easy to use and to clean. It is a great idea!	5. Exciting It strikes, it is a tonic!	5. Illuminating! It makes innovations on existing trends, but in a positive way. It is progressive, initiatory. Maybe it is a classic (cult object).	5. I Buy Two! It looks so convenient that I buy two!

Fonte: Moon Y. et al., 2004

- Il primo parametro è il parametro *Bellezza*, anche chiamato parametro SMI (senso, memoria e immaginazione). La gente compra i prodotti Alessi perché sono belli, quindi il parametro SMI è pensato per riflettere quanto intensamente l'oggetto “afferra” le persone. Un oggetto è valutato un “1” su questo parametro se è probabile che sia giudicato dai consumatori come “sgradevole”; è valutato un “5” su questo parametro se è probabile che sia giudicato dai consumatori come “eccitante”. È un parametro molto personale.
- Il secondo parametro *Comunicazione e Linguaggio* è relazionale. Quest'ultimo misura quanto un nuovo oggetto può essere usato dai consumatori come mezzo per comunicare qualcosa a chi gli sta intorno. Qui troviamo tutte le valutazioni che il pubblico fa, spesso inconsciamente, di un oggetto come status symbol o come simbolo di stile. Anche questo parametro è suddiviso in cinque livelli. Un oggetto valuta un “5” solo se è “illuminante” in termini di auto-rappresentazione.
- Il terzo parametro, periferico per Alessi, ma importanti per i consumatori, è il parametro *Function*. Quest'ultimo è una misura della funzionalità dell'oggetto, rispetto all'archetipo della categoria: ad esempio, se dovessimo produrre una macchina da caffè espresso, dovremmo confrontarne la funzionalità con la classica macchina da caffè espresso ottagonale in alluminio. Anche questa dimensione è suddivisa in cinque livelli. Un oggetto è valutato “1” se la sua funzionalità è “perversa”, cioè se non funziona correttamente. Un oggetto è valutato un “5” se la sua funzionalità è “brillante” ma ad Alessi, un 5 non avviene mai in questa dimensione.
- Il quarto parametro è il *Prezzo*. Un oggetto è valutato “1” se è troppo costoso, oppure un “5” se il consumatore è così convinto del suo valore che ne acquisterebbe due.

Alessi attribuisce ad ogni progetto su cui lavora un punteggio lungo tutti e quattro i parametri. L'obiettivo della formula è quello di prevedere quale sarebbe la reazione dei consumatori se il progetto fosse messo in produzione. L'area grigia nella figura rappresenta la zona target di Alessi, in essa possiamo notare che quasi sempre ci sono buone prestazioni nei parametri SMI e CL, mentre quelli su cui è possibile migliorare sono i parametri F e P.

3.4 Il Museo Alessi

La pratica dell'azienda Alessi, che interseca industria e arte, ha attirato progressivamente su di essa l'interesse dei musei di arti applicate e di industrial design di tutto il mondo, e negli anni sono state organizzate molte mostre sulla sua attività.

Nel 1998 è stato inaugurato il Museo Alessi con lo scopo di rafforzare le attività di *metaprogetto* e di politica del prodotto e di relazionarsi in modo più diretto e competente con le altre strutture museali. Progettato da Alessandro Mendini, il museo è membro di Museimpresa, l'associazione italiana dei musei e degli archivi di impresa. Ospita all'interno di esso oggetti e prototipi, disegni, fotografie, rassegne stampa, pubblicazioni monografiche, periodiche e cataloghi dell'Alessi e di altre aziende, che documentano la storia del casalingo e del design italiano (vedi fig. 3.6). In numeri esso racchiude trentamila oggetti, diciannovemila disegni, ventimila fotografie, mille designer, cinquemila libri (Alessi, 2020). Lo scopo del Museo Alessi è di conservare e valorizzare tutti gli oggetti, i disegni, le immagini, i materiali di qualsiasi natura che documentano la storia dell'azienda e la ricerca sviluppata nel tempo (Alessi, 2020).

Figura 3.6: Museo Alessi



Fonte: Alessi, 2016

3.5 Le mostre Alessi

La collezione rappresenta un prezioso archivio a disposizione dei curatori di mostre temporanee, interessati a includere nelle loro esposizioni i materiali in esso conservati. Grazie a quest'attività si è infittita la rete di rapporti e collaborazioni dell'azienda con i musei di design e arte contemporanea internazionali come il Centre Pompidou di Parigi, il LACMA di Los Angeles e il MoMA di New York (Alessi A., 2016). Le mostre, insieme alle pubblicazioni, sono per Alessi degli strumenti privilegiati per comunicare al pubblico la sua storia, la ricerca, nonché i progetti più complessi e sperimentali. Questo strumento di diffusione della conoscenza non è nuovo all'azienda poiché già dal 1979 venne presentata alla Triennale di Milano la prima grande mostra con il nome "paesaggio casalingo"; in essa venne racchiusa la storia della produzione dalla fondazione fino a quell'anno. Da allora si sono susseguite diverse mostre temporanee che hanno fatto viaggiare la storia di Alessi nel mondo.

L'ultima mostra tenutasi è stata quella in occasione della *Milano Design Week 2019* in cui Alessi ha presentato il progetto "*A new moka is blooming*", in cui la moka nella sua nuova edizione pensata dall'architetto David Chipperfield, è diventata il centro di un racconto che vede protagonista l'anima di questa icona del disegno industriale, simbolo di una memoria condivisa celebrata in tutto il mondo (Alessi magazine spring/summer, 2019). Gli spazi del Mudec (Museo delle Culture) hanno ospitato "*Moka Alessi. Design & Re-Design*", una mostra che racconta l'evoluzione delle caffettiere nella storia di Alessi, da Richard Sapper (1979) a David Chipperfield (2019). Con la mostra, Alessi rende omaggio non solo ad uno degli emblemi dell'italianità ma anche ad un progetto che è profondamente radicato nella storia della famiglia Alessi e del *brand*: la prima moka fu infatti progettata nel 1933 da Alfonso Bialetti, fondatore dell'omonima azienda e nonno di Alberto Alessi. Il percorso espositivo si conclude con la narrazione sviluppata intorno alla nuova moka, tramite un film in cui *sogno, fantasia e immaginazione* si fondono dando origine ad una dimensione inattesa, magica e fiabesca in cui la nuova moka diventa protagonista di una giostra danzante in cui un piccolo personaggio caratterizzato da una testa-fiammella salta e interagisce con la caffettiera: è una fiaba animata in cui gli elementi prendono vita in modo potente, facendo riaffiorare nello spettatore il fascino della sorpresa e della scoperta, riprendendo le stesse sensazioni che da sempre Alessi ha voluto suscitare nel consumatore (vedi fig.3.7). Inoltre, gli spazi del Bistrot del Mudec sono stati trasformati in *Mokeria*, un luogo dall'animo pop e vivace attraverso un'esplosione dei colori giallo e ciano, il primo evocativo del sole sotto cui matura il caffè, il secondo richiamo dell'acqua con cui si prepara. La *Mokeria* è stata pensata per far vivere in un modo inedito l'esperienza del caffè: è la celebrazione di un rito che porta con sé gesti e

sonorità uniche legate a questo oggetto, capace di sorprendere ancora per la sua attuale contemporaneità. La nuova moka torna così alla tradizione del metodo classico per il tipico caffè italiano.

Figura: 3.7: La Mokeria e il film “*A new moka is blooming*”



Fonte: Alessi magazine spring/summer, 2019

Conclusioni

La sostanza delle origini e la profonda stratificazione di valori generano da sempre l'immagine esclusiva delle produzioni italiane. Alberto Alessi dimostra l'esistenza di un filo conduttore che accomuna tutti gli oggetti della Alessi, e più in generale delle "Fabbriche del design italiano", e le fa "essere italiane". Questo filo conduttore è rappresentato dal progetto culturale che sta alla base della loro attività: seppur la loro produzione si avvale di strategie orientate all'innovazione, la loro pratica profonda, preziosa e da difendere, è rimasta invece artigianale. Sono accomunate dall'aver posto il design quale elemento fondante della loro attività: per queste aziende il design è un'autentica *mission*. Obiettivo del marchio è quindi quello di discostarsi dall'industria di *mass production* che, nonostante ricorra a tecniche di marketing sofisticate per conferire ai prodotti credibilità e ragione d'esistere, crea molto spesso oggetti troppo comuni, noiosi e privi di carica emotiva. È a valle del processo produttivo che si preoccupa della comunicazione al consumatore mentre Alessi inverte il processo e insiste sulla centralità dell'abilità comunicativa a monte di esso, fino a giungere alla creazione di prodotti esclusivi ma inclusivi, cioè compresi e accettati dal pubblico. Dato il successo centenario che l'azienda si appresta a raggiungere, si conferma questa la strategia da perseguire per creare un marchio vincente.

Bibliografia

Aiello, G., & Donvito, R. (2011, January). L'immagine paese e l'immagine di marca: gli esiti di una ricerca empirica sul Made in Italy. In *Proceedings of the 10th International Congress Marketing Trends Conference, Paris, France* (pp. 20-22).

Alessi, A. (2016). *La fabbrica dei sogni: Alessi dal 1921*. Rizzoli.

Al-Sulaiti, K. I., & Baker, M. J. (1998). Country of origin effects: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*.

Amatulli, C., Costabile, M., De Angelis, M., & Guido, G. (2017). Luxury, Sustainability, and "Made In". In *Sustainable Luxury Brands* (pp. 35-96). Palgrave Macmillan, London.

Ancarani, F., Costabile, M., & Francesco, M. (2020). Specificità culturali e qualità delle produzioni. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (2), 40-43

Bertoli, G., & Resciniti, R. (2013). Made in Italy e country of origin effect. *Mercati & Competitività*.

Bettiol, M., & Micelli, S. (2006). The strategic role of design for the competitiveness of the Italian industrial system. Retrieved May, 11, 2008.

Cappelli, L., D'ascenzo, F., Ruggieri, R., Rossetti, F., & Scalingi, A. (2019). The attitude of consumers towards "Made in Italy" products. An empirical analysis among Italian customers. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(1), 31-47.

Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou, Polinoro, L., Alessi, A., & Mendini, A. (1989). *L'officina Alessi: Alberto Alessi e Alessandro Mendini: dieci anni di progetto, 1980-1990; [questo libro funge da catalogo della mostra "L'officina Alessi: Alberto Alessi e Alessandro Mendini; dieci anni di progetto, 1980-1990"]*. FAO.

Costabile, M. (2020). Di cosa parliamo quando parliamo di made in Italy. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (2), 39.

Costabile, M., & Francesco, M. (2020). La domanda e l'offerta di unicità. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (2), 49-52.

Costabile, M., Fei, C., & Mazzù, M. F. (2020). Perché e come difendere la nostra coolness. *Economia & management: la rivista della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi*, (2), 44-48.

De Fusco, R. (1985). *Storia del design*. Laterza.

Dell'Era, C., Altuna, N., Magistretti, S., & Verganti, R. (2017). Discovering quiescent meanings in technologies: exploring the design management practices that support the development of Technology Epiphanies. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 149-166.

Dell'Era, C., & Verganti, R. (2007). Strategies of innovation and imitation of product languages. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 580-599.

Dell'Era, C., Marchesi, A., & Verganti, R. (2010). Mastering technologies in design-driven innovation. *Research-Technology Management*, 53(2), 12-23.

Dmitrovic, T., & Vida, I. Kotler, Keller, Ancarani, Costabile (2014) Marketing Per Manager: capire il marketing made in Italy.

Formia, E. (2013). Le fabbriche dei sogni. Uomini, idee, imprese e paradossi delle fabbriche del design italiano. *Design and Culture*, 5(3), 407-410.

Kotler, P., Keller K. L., Ancarani, F., Costabile, M. (2017). Marketing management. Pearson.

Meo, C. (2012). *Design marketing. Innovare cambiando. I significati del consumo*. Gruppo 24 ore.

Moon, Y. E., Dessain, V., & Sjoman, A. (2003). Alessi: Evolution of an Italian design factory (A) (B) (C).

Nancarrow, C., Nancarrow, P., & Page, J. (2002). An analysis of the concept of cool and its marketing implications. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 1(4), 311-322.

Pellegrini, S. (2016). *Il marketing del made in Italy*. Armando Editore.

Roth e Romeo, "Matching Product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country of Origin Effects", 1992.

Temperini, V., Gregori, G. L., & Palanga, P. (2016). The brand made in Italy: A critical analysis. *Management*, 4(3), 93-103.

Tian, K. T., Bearden, W. O., & Hunter, G. L. (2001). Consumers' need for uniqueness: Scale development and validation. *Journal of consumer research*, 28(1), 50-66.

Verganti, R. (2006). Innovating through design. *Harvard business review*, 84(12), 114.

Verganti, R. (2008). Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. *Journal of product innovation management*, 25(5), 436-456.

Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.

Verganti, R. (2011). Radical design and technology epiphanies: A new focus for research on design management. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 384-388.

Verganti, R. O. B. E. R. T. O. (2008). *Innovazione, design e management. Strategie e politiche per il sistema-Piemonte*.

Vianelli, D., & Marzano, F. C. (2012). L'effetto country of origin sull'intenzione d'acquisto del consumatore: una literature review.

Sitografia

Alessi (2020). Accessibile da: <https://alessi.com/>

Alessi (2020), Alessi Spring/Summer 2020. Accessibile da:
https://issuu.com/alessi/docs/magazine_alessi_new_collection_201

Alessi (2019), Alessi Fall/Winter 2019. Accessibile da:
https://issuu.com/alessi/docs/alessi_fw2019_itaeng_ok_f_doppie_bassa

Alessi (2020), Alessi diventa società benefit. Accessibile da: <https://alessi.com/blogs/news/alessi-diventa-societa-benefit>

Costabile, M (2014) Fare leva sul marketing Made in Italy- SDA Bocconi. Accessibile da:
<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=fare+leva+sul+marketing+made+in+italy+costabile>

Casastileweb (2019), Nelle vetrine di Natale la fabbrica dei sogni si anima. Accessibile da:
<https://www.casastileweb.it/alessi/nelle-vetrine-di-natale-la-fabbrica-dei-sogni-si-anima/>

LPWK (2018), Centro Studi Alessi 1990. Accessibile da:
<https://www.lpwk.it/collections/channel/csa>

Mediakey (2020), Early Morning racconta il Progetto #MyAlessi che ha riunito la fanbase del brand durante la quarantena da Covid-19. Accessibile da: <https://www.mediakey.tv/leggi-news/early-morning-racconta-il-progetto-myalessi-che-ha-riunito-la-fanbase-del-brand-durante-la-quarantena-da-covid-19>

MDJournal (2020), DESIGNED & MADE IN ITALY. Accessibile da: <http://mdj.materialdesign.it/index.php/mdj/issue/view/11>

Sole24Ore (2019), Il miglior made in Italy favorisce il dialogo che porta innovazione. Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-miglior-made-italy-favorisce-dialogo-che-porta-innovazione-ACF7yXe>

Sole24Ore (2018), Un valore aggiunto del made in Italy. Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/un-valore-aggiunto-made-italy-AEifE1rE>

Sole24Ore (2020), Battere la crisi della domanda ridisegnando acquisti e consumi. Accessibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/battere-crisi-domanda-ridisegnando-acquisti-e-consumi-ADE385R>

