Francesco Bianco, Lucia Rampino

Il designer in azienda

Il viaggio d'esplorazione di un giovane designer in una PMI no-design

Serie di architettura e design
FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Francesco Bianco, Lucia Rampino

Il designer in azienda

Il viaggio d'esplorazione di un giovane designer in una PMI no-design

Serie di architettura e design
FRANCOANGELI

In copertina: disegno di Giulia Pex.

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione di *Lucia Rampino* pag. 11

Parte I
Preamboli

1. La linea d'ombra » 19
1. Diario di bordo » 19

2. Cosa cerco » 20
1. L'insegnamento del viaggio » 21
2. L'approccio design-driven » 23
3. L'innesto in azienda » 24
4. Domanda di ricerca » 24

3. L'ideale da cui parto: & » 26
1. Il simbolo & » 27

4. Discorso sul metodo » 28
1. Il processo di design: bounce forward » 28
2. Il metodo di indagine: l'autoetnografia » 28
2.1. Le ragioni della scelta » 30
2.2. Aspetti critici » 31
2.3. Il diario di bordo » 31
2.4. Il punto di vista dell'azienda » 32

5. Design & PMI » 33
1. Progettare l'impresa (non solo i suoi prodotti) » 33
1.1. Design is one » 34
2. Good design is good business » 34
2.1. Non si può desiderare ciò che non si conosce » 36

Parte II
Lupo solitario

6. La ricerca di un imbarco » 41
1. Individuare l'azienda » 41
1.1. La Danish Design Ladder » 44
1.2. Stabilire un contatto diretto » 46
2. Prime reazioni. Un problema semantico » 47
2.1. Il nostro settore è differente » 47
2.2. Design fantascienza » 48
2.3. Campo visivo » 49
2.4. Cos'è un designer » 49
2.5. Sì, i giovani! » 50
2.6. Babele design district » 50
2.7. Colmare il distacco » 51
3. La scelta dell'imbarco » 51
3.1. A cosa potrebbe servire un designer » 52
3.2. Salire a bordo » 52

Parte III
A bordo

7. Fase di ambientazione prima di salpare » 55
1. Conoscere l'azienda e il mercato » 55
1.1. Modalità di vendita e assistenza » 56
1.2. Attrezzature, tecnologie e capacità produttive » 57
1.3. Organico e organizzazione interna » 58
1.4. Modus operandi e competenze coinvolte » 60
2. Punti di forza e punti deboli » 61
3. Come l'azienda percepisce il designer » 62
3.1. Il designer "stilista" » 63
3.2. Innovare con i piedi di piombo » 65
3.3. Il rischio di non innovare » 67

3.4. Piccole aziende nel mercato in evoluzione » 68
4. Conoscere il prodotto » 69

8. Essere un'azienda no-design » 74
1. Dalla pubblicità alla verità » 74
2. Multidisciplinarietà a compartimenti stagni » 75
3. Rapporto con l'utente finale » 77
4. Quello che manca » 77
5. Quello che c'è » 79
Il punto di vista dell'azienda » 80
Considerazioni del designer » 82

Parte IV
Navigazione

9. Prima missione » 87
1. Il brief nell'impresa no-design » 87
2. Il brief completato » 89
3. Inserirsi in corsa » 90

10. Analisi del sistema e del contesto » 93
1. Benchmarking » 94
1.1. Concorrenti diretti » 94
1.2. Concorrenti indiretti » 95
1.3. Tecnologie disponibili » 95
2. Individuare le opportunità » 96
3. Osservazione dell'utente sul campo » 99
3.1. Perché l'utente viene trascurato » 99
3.2. Osservazione del macchinario in uso » 100
3.3. Analisi dei dati raccolti » 101
3.4. System-grid » 101
3.5. Formulazioni euristiche » 103

11. L'intenzione » 104
1. Introspezione » 104
2. Capire la distanza » 105
3. Scomposizione della vision » 106
4. Strategia di costituzione » 107
5. La nostra intenzione: tecnologia umana » 108

6. L'intenzione e l'azienda » 111
7. Integrazione dell'intenzione nel prodotto-servizio » 111
8. Integrazione dell'intenzione nel brief » 113
Il punto di vista dell'azienda » 113
Considerazioni del designer » 115

12. Rapid prototyping » 116
1. La prototipazione in azienda » 116
2. Definizione del nostro scenario » 117
2.1. Acting the storyboard » 118
3. Rough prototyping » 118
3.1. L'impatto del Rough prototyping sui processi » 118
4. La modellazione 3D » 119
5. Documentare il processo progettuale » 120

13. Rielaborazione del concept » 121
1. Riposizionare i componenti interni » 122
Il punto di vista dell'azienda » 122

14. Nodi progettuali » 124
1. Trasparenza » 124
2. Stare in piedi o seduti » 126
3. Monitor » 127

15. Seconda missione: "Düsseldorf" » 129
1. Brief iniziale » 129
2. Integrazione dell'intenzione nel brief » 130
3. System-grid » 131
4. Progettazione del vassoio modulare » 132
5. Studio preliminare delle boccette esistenti » 132
6. Approccio bidimensionale » 133
7. Soluzione » 135
8. Architettura di prodotto » 136
9. Contatto con i termoformatori » 136

16. Il designer distante » 140
1. Strategie di comunicazione via web » 141
2. Presenza e solitudine » 142
3. Il ruolo educativo del designer » 142

17. Essere coerenti con la vision » 144
1. Il mood del prodotto » 144
2. Il designer grafico » 146

18. Elaborazione del concept » 147
1. Prime ipotesi di aspetto » 148
2. Valori emozionali » 151

19. Nodi progettuali » 153
1. L'armadio » 153
2. Le scocche » 155
3. Lo schermo » 156
4. Approccio modulare » 157

20. Il ritorno della prima missione » 158
1. Consegna delle chiavi della missione » 158
Il punto di vista dell'azienda » 159
Considerazioni del designer » 160
3. Dialogo e collaborazione » 160

Parte V
Conclusioni

21. La design-driven innovation: dalla teoria alla pratica » 165
1. Velocità nelle decisioni » 166
2. Concentrazione ed esplorazione » 166
3. Integrare l'innovazione nei processi di routine » 167
4. Dal "design thinking" al "design doing" » 167
4.1. La tecnica del non finito » 168
5. Giocare in squadra » 169
5.1. Giocare nei ruoli liberi » 169
Il punto di vista dell'azienda » 170

22. Caratteristiche del designer utili in azienda » 171
1. Agilità » 171
1.1. Agilità come rapidità e destrezza » 171
1.2. Agilità come versatilità e flessibilità » 172
2. Potere catalitico » 172

3. Visione pittorica » 174
3.1. Valutazione del progetto » 175
3.2. Autovalutazione » 176
3.3. Ampliamento dell'orizzonte progettuale » 176
3.4. Formulazione della vision » 176
3.5. Espressione culturale e ricerca personale » 178
4. Il valore del metodo autoetnografico » 179

23. Confronto con gli obiettivi fissati: dialogo tra designer e azienda » 180
1. A che punto siamo arrivati » 180
2. Percezione e aspettative nei confronti della figura del designer » 184
3. Importanza del designer nella scalata della DDL » 186
4. Le competenze del designer » 187
5. Limiti e aspetti da migliorare » 187
6. Aspetti promettenti » 190
7. Rotta verso il futuro » 191

Bibliografia » 193

Introduzione

di Lucia Rampino

Io e Francesco Bianco ci siamo conosciuti all'Università: lui era lo studente in procinto di laurearsi, io la relatrice della sua tesi di laurea. Questo libro si basa in buona parte sull'elaborato di tesi discusso da Francesco a Luglio 2016, di fronte alla Commissione di Laurea Magistrale in Design & Engineering del Politecnico di Milano.

Per uno studente, gli anni trascorsi all'Università sono caratterizzati dallo studio e dalla ricerca. L'intenzione di Francesco nell'affrontare l'ultimo passo di questo percorso, la tesi appunto, era di dedicarsi ad una ricerca che non segnasse un perentorio punto di conclusione, ma che potesse essere piuttosto l'inizio di una nuova fase di esplorazione personale. Durante gli studi, Francesco aveva maturato pensieri e convinzioni sulla professione del progettista. Ma queste sue convinzioni – nate nelle aule del Politecnico – si conciliavano davvero con il mondo del lavoro che, a breve, avrebbe incontrato?

Per dare una risposta, c'era bisogno di un dialogo, di un confronto. Francesco si è dunque messo alla ricerca di un'impresa di piccole dimensioni, completamente estranea al mondo del design, per provare ad applicare quello che aveva imparato, deducendo ed inducendo, negli anni di studio. Il suo intento era provare a dare il proprio contributo d'innovazione ad un processo di sviluppo di nuovi prodotti. Considerando il design come un sistema complesso, appariva per lui inevitabile e necessario che l'intervento di innovazione si riverberasse su tutti gli aspetti aziendali.

L'azienda con cui è avvenuta la collaborazione raccontata in questo libro, TKA Teknolabo, si occupa di progettazione e produzione di strumentazione scientifica da laboratorio e di linee industriali nel settore farmaceutico. In questa indagine, Francesco ha svolto la sua attività di progettista nel campo degli analizzatori da laboratorio.

Nel testo, è dunque narrato l'evolversi parallelo di due processi di maturazione e sviluppo. Da una parte, vi è la storia di un giovane designer che

impara a relazionarsi con il mondo dell'impresa, sviluppando e rafforzando la visione del proprio ruolo e definendo la propria collocazione nello scenario. Dall'altra, attraverso la documentazione degli avanzamenti dei progetti in corso, si apprezza il mutamento del rapporto dell'azienda con se stessa e con il processo di sviluppo di nuovi prodotti.

Il settore degli analizzatori da laboratorio

In Italia esistono pochissime aziende produttrici di analizzatori. Tutte, anche le più piccole, si rivolgono dunque non solo al mercato nazionale, ma anche a quello estero.

Confrontando le imprese del settore a livello mondiale, è generalmente difficile cogliere un posizionamento di marca ben definito, né si riescono ad individuare prodotti che si distinguano nettamente in virtù di qualche caratteristica o servizio. In molti casi, appare evidente la mancanza di un designer. Osservando le apparecchiature sul mercato, infatti, sembra ragionevole ipotizzare che molte siano state realizzate con l'unico intento di risolvere le questioni funzionali, tecniche e produttive, trascurando l'utente finale, l'estetica e i significati veicolati dal prodotto.

Allo stesso tempo, sul mercato sono recentemente apparsi alcuni analizzatori in cui si può cogliere l'impronta di un designer, per ora limitata ad aspetti puramente estetici. Si tratta di modelli che hanno anche ottenuto un ottimo successo commerciale. È dunque grazie a questi "first movers" (tra cui, ad esempio, possiamo citare Adaltis) che il mercato degli analizzatori, resosi conto di un possibile vantaggio competitivo, sta cominciando a puntare sul design.

L'avvicinamento di una (piccola) azienda al design molto raramente è strutturato. Spesso è piuttosto goffo: l'azienda non sa bene cosa sia esattamente questo "design", ma la concorrenza lo usa e sta vendendo bene, quindi bisogna adeguarsi in fretta per non rimanere indietro.

Se il campo specifico degli analizzatori non ha ancora visto prodotti innovativi che possano essere definiti il risultato di un approccio pienamente design-driven[1], esistono però alcuni esempi virtuosi nel più ampio settore dei macchinari per laboratorio: qui le innovazioni coinvolgono fortemente aspetti

[1] Con prodotti innovativi esito di un approccio design-driven intendiamo riferirci a prodotti che utilizzano il design per una ridefinizione complessiva della user-experience, che tenga conto di tutti gli aspetti dell'interazione utente-prodotto. Tale ridefinizione si basa sulla riprogettazione della forma e del modo d'uso del prodotto, e anche – ove necessario – del software e del servizio offerto.

di software, servizio e modo d'uso, abbracciando tutte le sfaccettature del sistema-prodotto, oltre i suoi confini puramente fisici.

Durante la sua collaborazione con TKA, Francesco è intervenuto sul progetto di due analizzatori:

- un macchinario compatto, destinato a laboratori di piccole dimensioni. Il focus principale del progetto era la massima semplicità d'uso legata alla possibilità di inserire campioni e reagenti in qualsiasi momento del ciclo di analisi[2];
- un analizzatore più grande, destinato a laboratori di maggiore dimensione, dove è richiesta la gestione di un considerevole numero di campioni e un alto grado di automazione. Il focus principale del progetto era l'efficienza e la praticità del flusso di lavoro.

Grazie a questi due progetti, Francesco ha avuto la possibilità di introdurre, all'interno del processo di sviluppo di nuovi prodotti dell'impresa, metodi e strumenti tipici del design. Partendo dall'analisi del contesto esterno in cui l'impresa opera e del contesto interno che la caratterizza[3], sono stati definiti il posizionamento e la strategia dei singoli prodotti. Durante questa attività, Francesco ha cercato di dare vita ad un dialogo profondo e costruttivo tra designer e impresa, in modo da condividere ogni decisione progettuale.

La definizione strategica generale in parte emerge dai singoli progetti in corso, in parte ne guida il futuro sviluppo.

Obiettivo

Il fine ultimo della ricerca presentata in questo libro era capire, attraverso un esperimento sul campo, quali fossero le potenzialità e quali i limiti della collaborazione tra un (giovane) designer ed una (piccola) impresa operante in un settore per il quale il design non è ad oggi considerato una leva competitiva indispensabile.

L'esperimento sul campo consisteva nell'individuare un'azienda disposta a lasciare entrare Francesco nel proprio processo di sviluppo di nuovi prodotti; una volta entrato, la missione di Francesco era innestare in quel processo un

[2] Nel momento in cui scriviamo questo progetto è ancora coperto da segreto industriale, quindi non potremo rivelare quasi nulla al riguardo.

[3] Qui il riferimento è al "search internally" e al "search externally" raccomandati da Ulrich e Eppinger come due momenti fondamentali della fase di "concept generation" (2004, pp. 104-110).

approccio design-driven. Tale innesto richiede tempo e pazienza, perché è necessario che l'azienda impari concetti nuovi e li faccia propri. Per questo motivo, prima di poter determinare se l'esperimento abbia avuto un esito positivo, dovremo aspettare qualche anno.

Ad oggi, possiamo provare a rispondere ad alcune domande intermedie per capire a che punto del percorso ci troviamo e cosa abbiamo imparato finora.

Metodo

Per raggiungere l'obiettivo della ricerca, è stato adottato il metodo dell'autoetnografia: Francesco ha agito in prima persona nello scenario analizzato e lui stesso, ovvero il suo agire come designer nell'azienda, è stato oggetto di osservazione e studio da parte nostra. Per questo motivo, il testo è scritto in prima persona: Francesco racconta il proprio viaggio, e mentre lo fa, si osserva e riflette.

Cercando le risposte, Francesco ha messo alla prova le proprie convinzioni, conoscenze e competenze capendo e decifrando, con progressiva chiarezza, il rapporto con la piccola impresa no-design. Lavorando autoetnograficamente su se stesso, ha inteso produrre conoscenze utili ad altri designer e altre imprese.

La ricerca condotta ha fatto luce sul ruolo di catalizzatore, educatore e facilitatore assunto dal designer in questo percorso.

Contributo

Durante la sua esperienza in azienda, Francesco si è inserito in due progetti già in corso, sicuramente non latori di innovazioni radicali. Tuttavia, grazie anche al suo contributo, TKA sta tentando di differenziarsi dalla concorrenza proponendo analizzatori con un alto grado di autonomia del macchinario coniugata con la massima trasparenza e controllabilità da parte dell'utente. L'azienda sta inoltre cercando di adottare una visione forte, in grado di guidarne i processi e renderne distinguibili i prodotti anche in futuro. In particolare, i due progetti hanno offerto l'occasione per introdurre innovazioni nella modalità di interazione utente-prodotto.

Relativamente all'azienda, sono stati adottati nuovi materiali e nuove tecniche produttive che hanno reso il know-how aziendale più vasto e competitivo. Inoltre, Francesco ha contribuito a modificare i processi progettuali,

introducendo tecniche tipiche del design e agevolando la comunicazione tra le varie funzioni. È stato un catalizzatore nella genesi della visione strategica dell'azienda, ed un garante di fedeltà a tale visione durante lo sviluppo dei singoli progetti. Ha partecipato alla fase di concepimento, progettazione ed engineering, aiutando a sviluppare ogni dettaglio come parte coerente di un insieme complesso che è necessariamente specifico dell'azienda.

Criticità emerse

Il progetto del primo analizzatore è caratterizzato dalla presenza di un committente mentre il secondo è un progetto interno all'azienda. Nel primo progetto c'è stato dunque un grado di complessità in più nella comunicazione tra designer e cliente. Per quanto riguarda il secondo analizzatore invece, la sfida più significativa è stata il concepimento e la messa a punto del sistema di stoccaggio dei kit di reagenti all'interno del macchinario.

Per quanto riguarda la gestione del processo progettuale, alcune delle principali criticità per il designer sono legate all'aspetto comunicativo: garantire una fitta comunicazione con l'impresa, anche lavorando a distanza; adoperarsi al fine di rendere massimamente partecipi tutti gli attori coinvolti nel processo di innovazione. Queste attività comportano una particolare attenzione e cura nella veicolazione dei concetti. Francesco ha cercato di sopperire al fatto di essere l'unico designer operante nell'azienda mantenendo sempre sotto controllo la direzione strategica e rendendola chiara anche agli altri, in modo che tutti potessero operare in modo concorde verso gli stessi obiettivi. Tutto ciò deve essere controllato dal designer senza esautorare il titolare e gli organi manageriali dal loro ruolo di conduzione dell'azienda.

Un altro fattore critico si è rivelato la capacità di inserirsi nei progetti in corso senza avere la possibilità di iniziare un rinnovamento da zero. Si tratta di essere in grado di innescare un'evoluzione: l'azienda esiste già da anni, ha un'identità e un sistema di processi che non possono essere cancellati e riscritti ma possono, con l'aiuto del designer, iniziare una mutazione, crescere in una direzione progettata.

Risultati

Ad oggi, i progetti degli analizzatori sono ancora in corso e l'evoluzione del rapporto tra impresa e designer è in continuo mutamento.

Ad oggi, possiamo affermare che in TKA siano stati fatti grandi progressi: si è passati dall'assenza di design ad una situazione in cui il design è parte dei processi e agisce sul livello culturale dell'impresa.

Francesco e l'azienda continuano a collaborare, e stanno sviluppando i prodotti con coerenza rispetto alla nuova visione definita insieme, continuando a sperimentare e a crescere durante il percorso. La collaborazione, nelle intenzioni di entrambi, sarà duratura e avrà l'obiettivo di espandere e sviluppare con coerenza tutti i prodotti che saranno realizzati da ora in poi.

Per iniziare, si è deciso di trattare gli analizzatori come un brand a parte, in modo che non siano indeboliti dai progetti TKA in altri settori, eseguiti ancora "alla vecchia maniera". L'intenzione, per l'azienda ed il designer, è dunque quella di proseguire con convinzione lungo il cammino intrapreso.

Nota sulla struttura del testo

Per quanto riguarda la struttura del testo, io e Francesco siamo consapevoli che pochi lettori hanno il tempo, la voglia o l'occasione per leggere un libro dalla prima all'ultima pagina.

Per questo motivo, abbiamo inteso facilitare una consultazione rapida e una lettura diagonale, organizzando il testo in numerosi – e brevi – capitoli e sottocapitoli, pensati per evidenziare i concetti chiave.

In questo modo, scorrendo con lo sguardo i titoli delle varie sezioni, è possibile avere in breve tempo un'anteprima di tutti gli argomenti da noi affrontati. Sarà poi la curiosità o l'interesse personale a stabilire dove valga la pena immergersi in una lettura approfondita.

Parte I
Preamboli

1. La linea d'ombra

Sono alla linea d'ombra.

La linea d'ombra è una circostanza nel tempo e nello spazio che coincide con uno stato interiore. Segna la transizione tra due fasi. Tutti nella vita incontriamo linee d'ombra: può essere l'acquisizione di un nuovo grado di consapevolezza, il passaggio all'essere adulto, il momento in cui sei tu che devi prendere le decisioni.

Nel 1917 Joseph Conrad pubblica il più autobiografico tra i suoi romanzi: è la storia della prima volta che ha ottenuto l'incarico di comandante su una nave mercantile. L'opera è caratterizzata da un intento retrospettivo e coincide con la maturazione interiore dell'autore. Il romanzo doveva chiamarsi *Primo Comando* ma all'ultimo momento Conrad ha un'intuizione geniale e cambia titolo: sarà, appunto, *La Linea d'Ombra*.

Ecco, in questo momento credo di essere alla linea d'ombra. Ho finito gli esami all'università, ma non mi sento ad un traguardo, mi sento piuttosto ad una frontiera. È il momento di stabilire la rotta e lasciare il porto.

1. Diario di bordo

Questo libro è, per struttura e intento, molto simile alla *Linea d'Ombra* di Conrad. È la storia della mia prima collaborazione professionale come designer in un'azienda e si pone a conclusione di un percorso di studio quinquennale al Politecnico di Milano.

Questo libro non è soltanto il diario di bordo di un'avventura: i fatti specifici offrono lo spunto per riflettere su quanto ho appreso nel mio percorso di studi, dando vita ad una sorta di manifesto progettuale che è lo specchio di una maturazione personale.