

Warning: Parameter 2 to qtranxf_postsFilter() expected to be a reference, value given in </web/htdocs/www.aisdesign.org/home/aisd/wp-includes/class-wp-hook.php> on line **286**

ID: 0412

RILETTURE

DESIGN E PROGETTO

Augusto Morello

PAROLE CHIAVE

Anna Castelli Ferrieri, Augusto Morello, Design, Kartell, Plastiche e design, Progetto

Il testo di Augusto Morello dal titolo "Design e Progetto" introduce *Plastiche e Design*, il secondo volume della collana "Dal progetto al prodotto", edizioni Arcadia (1984), dedicata ad alcune grandi industrie del design italiano (Olivetti, Zanotta, Alessi, Danese, Kartell). *Plastiche e Design* è rivolto al lavoro dell'azienda Kartell. Il libro è suddiviso in due parti distinte: "Cultura materiale e cultura dei materiali" di Augusto Morello e "Progetti e realtà della Kartell" di Anna Castelli Ferrieri. Gli scritti di Morello si pongono principalmente su un piano teorico approfondendo il rapporto "progetto-prodotto-consumo" e la storia delle plastiche e delle prime applicazioni nel campo dell'industrial design, fino a introdurre il caso dell'azienda Kartell che è poi esaminato nel dettaglio nei testi di Anna Castelli Ferrieri nella seconda parte del libro. Il testo qui riproposto è stato quindi scelto come riferimento proprio rispetto a quella "cultura materiale e cultura dei materiali" che lo stesso numero 4 della rivista si è proposto di approfondire.

////////////////////////////////////

Il tema di questo libro è il design dei beni d'uso finale costituiti di materiali sintetici; esso verrà sviluppato tenendo presenti l'attività e i risultati di un'Impresa che, nell'intento di dotare i beni della vita quotidiana di appropriate prestazioni, strumentali e culturali, ha perseguito la massima qualificazione di questa classe di materiali.

"Plastiche" è un termine improprio e "design" è un termine ambiguo; per di più, negli stessi recenti anni essi sono stati oggetto di accanite contestazioni, non solo terminologiche. Come il termine "plastiche" sia improprio, e quasi emblematico d'un intrico di equivoci, potrà risultare chiaro più avanti; invece l'ambiguità della nozione di design pretende d'essere affrontata subito: in sintesi, diremo che "design" e "progetto" sono qui considerati sinonimi. Tuttavia, si è inclini a pensare con Prodicco di Ceo, che di veri sinonimi non ne esistono; così la distinta esistenza dei due termini non può non indicare che "design" significa, nel linguaggio corrente, qualcosa di più o di meno, o qualcosa di diverso da "progetto".

Dire che "design" significa qualcosa di più o di meno di "progetto", equivale a sostenere che una delle due attività sarebbe contenuta nell'altra. Si darebbero allora due possibili residui, quello 'estetico-artistico' - che in effetti è stato addossato al design - e quello 'organizzativo' delle prestazioni, della struttura e del processo produttivo - che sarebbe riservato al progetto. Ma in questa accezione dei due termini, né il design né il progetto potrebbero mai assolvere ai compiti loro affidati. Infatti, ridurre a funzione organizzativa (sia pure innovativa) l'attività del progettare, equivarrebbe ad indurre i progettisti a concepire forme senza apparenza, ossia qualcosa d'impossibile; mentre limitare il design

alla dotazione d'una esteticità a strutture organizzate, significherebbe invitare i designer a produrre apparenze senza forma: cosa che, paradossalmente, priverebbe (come sovente priva) il loro prodotto di qualunque valore artistico.

Il fatto che le imprese - anche alcune delle più avvertite - accettino questa contraddizione, finendo per incoraggiarla e perpetuarla, non è adeguatamente spiegabile se non si prende atto della loro "condizione di esistenza" e dei comportamenti che vi sono connessi; e ne deriva che i giudizi di valore privi di questa cautela debbono essere considerati, quanto meno, avventati. Le imprese sono strutture in precario equilibrio tra "ordine" e "disordine"; il design dei prodotti è, appunto, una di quelle attività che più incisivamente condizionano l'equilibrio tra ordine e disordine nella prassi organizzata dell'impresa: infatti, le decisioni che lo riguardano sono solitamente assunte al massimo livello della gerarchia.

Per le imprese, l'ordine (ossia l'organizzazione, la continuità, la stabilità) è un "valore", che rende controllabile - e quindi gestibile - il processo interno di comunicazione senza il quale, da un lato non si può produrre né distribuire secondo certi criteri di "razionalità", e dall'altro non si può accumulare né una specifica memoria né adeguate competenze aziendali. Disordine si dà allora, quando compaiono eventi di fronte ai quali l'impresa si riconosce sprovvista di memoria e di competenza (cosa che equivale al "mutamento"); e quindi anche quando l'innovazione (propria o altrui) interviene, in misura più o meno dirimpente, nel processo interno di comunicazione con il quale vien costruita l'"esperienza aziendale".[1]

L'innovazione, che è in sé riconosciuta come una necessità, è quindi considerata un "disturbo" per le conseguenze organizzative che essa comporta.

E riconosciuto che essa concorre a sostanziare l'esperienza aziendale, ma si deve constatare che la sua comparsa rende più difficile la gestione del processo di costruzione dell'esperienza stessa: come tutti i processi, anche questo si controlla meglio nella stabilità delle concezioni e delle procedure correnti e nella continuità e consequenzialità dei comportamenti. Questa doppia faccia dell'innovazione induce a riconoscere nelle imprese un "doppio pensiero": Edward de Bono direbbe che così si distingue ed oppone un pensiero "verticale" - di natura induttivo-deduttiva o analitico-sintetica e quindi dotato di continuità - a un pensiero "laterale" - ossia quello che "non può sapere che cosa stia cercando finché non l'abbia trovata".[2]

Da cui la discontinuità e il "disturbo".

In quanto attori di una "ragione astuta" (*metis*), piuttosto che d'una "ragione speculativa" (*episteme*), l'imprenditore o l'Alta Direzione dell'impresa ritrovano la loro principale responsabilità nella scelta d'un rapporto ottimale tra ordine e disordine: una scelta che condiziona in misura determinante il cosiddetto "stile di direzione".[3] Da qui, quello che può esser chiamato il "paradosso centrale dell'Impresa": il 'dover' accettare un livello in terno di entropia relativamente elevato, per potersi presentare all'esterno con un livello entropico minimo.[4]

È tuttavia comprensibile che la preferenza sia - per così dire - spostata verso l'adozione del pensiero analitico.

Infatti, le comunicazioni con (e soprattutto da) l'esterno sono sempre affette da un intrinseco disturbo, connesso sia con le turbolenze del "mercato", sia con la sua stessa interpretazione: questo disordine vorrebbe esser compensato con le relative certezze dell'esperienza e della consequenzialità; e ciò induce a preferire soluzioni in termini di

“ordine” per lo “stato di cose” interno.[5] Sicché – come testimoniano tanti esempi – l’innovazione avrà maggiori probabilità d’esser cavalcata quando si verificano disturbi (soprattutto esterni) ritenuti gravi; in una sindrome che, spesso scambiando la causa con l’effetto, finisce per far “vivere” l’innovazione come attività eccezionale e, infine, come funzione patologica.

Vi sono tuttavia imprese che includono l’innovazione tra i loro fondamenti strategici[6]: esse sono quelle che hanno scelto un equilibrio spostato verso una quota più elevata di disordine, per qualche riconosciuta necessità (generalmente connessa coll’assetto del mercato) o opportunità (solitamente offerta dal possesso di particolari “risorse umane”). In questo caso, il disordine viene controllato attraverso l’adozione di formule organizzative e di procedure atte a inquadrare il pensiero “laterale” (ossia la discontinuità) in un pensiero “verticale” (ossia in una continuità) di livello superiore; compare cioè, lo “stile di gestione” della “meta-innovazione” che caratterizza le imprese avanzate.

Di fronte a questo doppio comportamento, si pongono anche i prodotti delle imprese; i quali, se da un lato sono risultanti dal binomio prestazione/struttura, dall’altro sono concepiti sia come ‘strumenti’ sia come “oggetti”. E da annotare utilmente, che a questo doppio binomio non sfuggono neppure quei ‘prodotti’ che – privi della fisicità “statica” degli oggetti – ve ne sostituiscono una dinamica e vengono definiti “servizi”; da cui (soprattutto nell’attuale processo di “terziarizzazione” dell’economia e delle imprese) la prospettiva quasi in esplorata di un “design dei servizi”.

Nelle imprese più dominate dal pensiero ‘verticale’ - in cui vige prevalentemente un ordine definibile di primo livello – la relazione prestazione/struttura viene considerata “il vero” problema della progettazione in un’accezione restrittiva, soprattutto attenta a fattori di natura tecnico-economica e finanziaria. Si evidenzia cioè, più che in altre imprese, che tale relazione:

- 1) dipende dalla dotazione tecnologica posseduta dall’impresa ossia da un patrimonio strumentale ed umano solitamente rilevante e non facilmente rinnovabile;
- 2) determina massimamente l’assetto economico del prodotto, i cui vincoli produttivi non sono mai modesti.

In tali imprese, *production-oriented*, la “variabile indipendente” della progettazione viene fatta coincidere con il processo di produzione, in particolare con quello conosciuto.

Ciò induce ad una politica progettuale, basata su quello che può esser chiamato “principio d’indifferenza” nella configurazione del prodotto: esso considera accettabili tutte quelle strutture che – una volta stabilite le prestazioni – non conducano, comunque, ad una composizione di costi fissi e proporzionali incompatibile col superamento del *break-even point*, ossia del punto di pareggio.

Queste imprese sono sempre parte dell’indotto di qualche altra impresa o del sistema al quale appartengono: al limite, esse costituiscono di fatto l’indotto di imprese di distribuzione (o della Distribuzione *in abstracto*), con conseguenze imprenditoriali (e sociali) di grande rilievo. Invece – nelle imprese inclini ad accogliere le sfide ‘esterne’ sviluppando una politica progettuale capace di gestire l’innovazione come loro attività fisiologica – il processo di produzione, benché sempre codeterminante, tende a ridursi ad “una” delle variabili considerate; ed altre variabili – come il “processo di marketing” - assumono un’importanza nuova e talora di comando.

È pur vero che il “punto di pareggio” resta – ovviamente – l’obiettivo irrinunciabile (e

che quindi il principio di indifferenza può valere anche qui), ma le prestazioni attribuite al prodotto assumono una ben diversa rilevanza decisionale, non fosse altro che per il fatto d'esser definite solitamente - all'interno dell'impresa; anche in "presa diretta" con l'esperienza che l'impresa ha dell'utente finale.

Non è questa la sede per discutere il significato "istituzionale" (ossia non solo riferito all'impresa) dell'adozione di questo principio, poiché s'affaccerebbero subito tanto il problema di che cosa il mercato sia e di quale funzione svolga [7], quanto la complessa problematica dei "bisogni": temi che ci porterebbero davvero molto lontano. Per quanto ci concerne qui, è importante rilevare che il principio di indifferenza viene applicato (soprattutto dalle imprese del primo tipo) anche alla configurazione formale dei prodotti; in questo senso, esso recita che: tutte le "forme" che sono economicamente equivalenti presentano un'eguale probabilità d'essere adottate.

La definizione della "configurazione" (anche formale) di un prodotto viene quindi affidata o a criteri di valutazione basati su preferenze soggettive, o a "ricerche" volte a conoscere in anticipo le preferenze oggettive della Domanda. [8] Pertanto, questa ricerca di configurazione conduce sempre a distorsioni immediate nella funzione "di servizio" dell'impresa nei riguardi della Domanda; ma è certamente lecito domandarsi quali altre, talora più gravi, distorsioni si determinerebbero in un'ottica meno immediata, quando la configurazione del prodotto risultasse poi - per eccesso o per difetto - intempestiva.

È da ciò che, comunque sia, s'impone il problema del che cosa siano considerate es sere, e come esse vengano articolate e definite, le strutture e le prestazioni dei prodotti, intesi sia come strumenti sia come oggetti.

La struttura "tecnica" di qualunque prodotto è esaurientemente descrivibile dall'elenco delle sue parti (che consente anche di enumerarle), da un'eventuale loro rappresentazione grafica e dall'elenco delle relazioni tra di esse (altrettanto enumerabili e sovente espresse sotto forma di istruzioni di montaggio). [9]

In relazione alla sua struttura tecnica, un prodotto eroga delle "prestazioni" che corrispondono (o, almeno, intendono assolvere) alla sua immediata *raison d'être* [10]: queste sono definibili come "strumentali".

Ma le prestazioni di un prodotto non si esauriscono nella sua destinazione strumentale: le relazioni tra uomo e prodotto non si danno solo per il fatto che questo "serve a qualcosa", né le relazioni tra prodotti (ora intesi nella più ampia accezione di "artefatti", oggettuali e non) vedono l'uomo assente; né, ancora, i prodotti giocano un ruolo insignificante nella dinamica delle relazioni tra gli uomini. Sembra quindi del tutto naturale considerare il complesso di tali relazioni come connesso a prestazioni "culturali". Ed è qui che compare un problema cruciale. Infatti dal punto di vista tassonomico s'introduce così solo una pseudo-classificazione, perché le prestazioni strumentali sono certamente 'contenute' in quelle culturali: anch'esse partecipano e testimoniano della cultura di ogni prodotto.

Pretendere di costruire due diversi elenchi - uno di prestazioni strumentali e un altro di prestazioni culturali - è come sperare d'incontrar per strada il signor Peter Schlemill, - quello che aveva perso la sua ombra. Il fatto che nella realtà fenomenica Schlemill e la sua ombra si diano sempre insieme, non impedisce la loro distinguibilità, ossia che essi siano studiabili (ovvero classificabili) in sé; e di constatare che senza l'uno non si darebbe l'altra, benché questa non necessariamente presupponga la presenza di

Schlemill - ma anche soltanto d'un suo *factice*. Così - poiché l'elenco è e resta uno solo - qualunque separazione tra le due prestazioni si rivela artificiosa; come, ad esempio, quella che deriva dal fatto d'attribuire le prestazioni culturali al solo profilo "oggettuale" dei beni.

Si tratta quindi d'abbandonare una tassonomia formalistica per una fenomenologica; quella che può cogliere nel segno anche nella soluzione dell'analogo, grande problema del rapporto tra "bisogni naturali" e "bisogni culturali".[11] Ovunque si dia prestazione strumentale, ivi si rivela una prestazione culturale; mentre l'inverso non appare sostenibile perché, come è stato dimostrato dalla recente storiografia, le prestazioni culturali talora trascendono (pur basandovisi) le prestazioni strumentali immediate.[12] Peraltro, è da rilevare che le prestazioni culturali dei beni trascendono quelle strumentali perché più strettamente connesse con quelle che si possono indicare come prestazioni "dominanti" - o principali- che riguardano la "specie"[13]; mentre per tutti i fenotipi della specie (che si differenziano tra loro per diverse prestazioni "recessive" o secondarie, ovvero per diverse combinazioni di esse), le prestazioni culturali incidono su modalità "minori" - ossia di breve termine - dell'evoluzione culturale.

Il problema si articola dunque su più dimensioni, mentre di esso è stata tentata una soluzione impropria e riduttiva: quella che pretende di distinguere nei beni una loro presunta natura di 'strumenti' da una loro altrettanto presunta natura di "oggetti": quando non di due 'nature' si tratta, ma di due modi, voluti, di percepire il medesimo contesto; non a caso, come nei contrasti di positivo/ negativo della *Gestaltpsychologie*. Della riduzione della cultura del progetto alla cultura dell'oggetto sono responsabili tanto le molte imprese che adottarono la politica dell'innovazione apparente (ossia dell'apparenza dell'innovazione), quanto quegli intellettuali e designer che talora (magari in buona fede) provvidero all'equivoco con un'ambigua terminologia di comodo e di legittimazione. È su questa via che s'arrivò al formalismo "calvinista" della *gute Form*[14] o al suo equivalente "cattolico", rappresentato dall'*esthetique industrielle*, per le cui in temperanze estetizzanti l'oggetto "si mangiava" il progetto, e la "cultura" si riduceva a quella "forma" che avrebbe dovuto non si sa se rispettare la "funzione", o giustificarla o, paradossalmente, determinarla.[15]

Più recentemente si avvertì che la 'forma' non poteva opporsi e distinguersi dalla "funzione" in quanto essa stessa è una funzione sociale; ossia una prestazione che, come tale, rifiuta l'estraniamento dal contesto organizzato del progetto. Ma ciò non ha indotto molti a riconsiderare la perniciosa separazione dello strumento dall'oggetto, anzi l'ha incoraggiata, contribuendo a tradurre in semantica meramente "comunicazionale" quella che prima voleva almeno essere "espressiva" (cioè estetica), finendo pur sempre per orientare verso prestazioni formali il massimo degli sforzi.

Per le imprese *marketing-oriented*, ciò è da porsi in relazione con le crescenti necessità (ed opportunità) della comunicazione, man mano che la generalità dei prodotti diveniva più matura; mentre per gli intellettuali, si ricollega alla riscoperta dei valori "simbolici" (e quindi non solo segnici) dell'oggetto.

Infatti, mentre si constata una crescente omogeneità nel linguaggio critico, la reciproca contestazione non sempre si focalizza sugli obbiettivi; segnatamente da quando gli "interessi" autonomi dei designer si sono, per così dire, "corporativizzati" sostituendone, almeno in parte, i "valori". Se questi non fossero chiari, una libera lettura di Jean-François Lyotard [16] condurrebbe a dire che, mentre molte imprese cercano "forme"

reali per contenuti ipotetici, molti designer cercano “forme” reali per “contenuti” improbabili per forme astratte. Tuttavia con un risultato comune: che in questo gioco, la sola realtà sarebbe ritrovabile nella forma; e il paradosso della forma sta nel fatto che – quando essa sola è dotata di realtà – la sua autenticità è ridotta al nulla: il “gioco” – che tanto affascina una *vague* avanzante la pretesa di ottenere gratuitamente il diritto al “gratuito” – ridurrebbe a ben poca cosa il “sublime” kant-lyotardiano della *condition postmoderne*.

Con ciò non s’intende dire che tutta l’esperienza che va facendosi sotto più o meno fantasiose etichette sia tutta da bollare di gratuita giocosità, tutt’altro. Ma se è vero che *el sueño de la razon produce monstruos*, non è men vero che è la ragion critica ad esorcizzarli magari dichiarando (come, anche etimologicamente, le è connaturato) la propria “crisi”; e non scegliendo di gettarsi in preda ad essi in nome d’una malintesa libertà fantastica: d’una fantasia che finisce spesso per rivelarsi priva d’immaginazione. Alla fine, quel che salva questi “esperimenti” è il loro contenuto di “sperimentabile”, la cui identificazione è inevitabilmente il frutto d’una ragione critica capace di svelare anche i valori dell’irrazionale: la diversa qualità degli esiti va dunque giudicata proprio su questo contenuto “critico” e non certo con l’impiego degli stessi canoni formalistici che si vorrebbero contestare.

La conseguenza della separazione tra strumento ed oggetto nella politica progettuale delle imprese va, peraltro, esaminata nella prassi: per constatare come essa sia proprio causa della separazione tra “design” e “progetto”, e di distinzione (quando non di contrapposizione) tra designer e progettisti.

Volendo, tale distinzione può essere ricondotta alla tesi delle “due culture” di Charles P. Snow, ossia della persistenza di due ambiti culturali discrepanti; che, nel caso del design, vengono dissociati da processi innovativi schizofrenici, la cui diretta conseguenza è una sempre più frequente riduzione del designer a *bricoleur bricolé*.

Nella pratica, essa si collega alla diversa posizione organizzativa del designer e del progettista: di solito la prima è esterna e la seconda interna all’impresa, con rilevanti risvolti contrattuali e nel comportamento organizzativo.^[17]

Ma chi sarebbe ‘il progettista? Chiunque abbia esperienza della progettazione nella realtà delle imprese, ben sa quanto sia difficile identificare, e tanto più isolare, un individuo o uno specifico gruppo cui attribuire la paternità della configurazione complessiva del prodotto (ossia del “progetto” integrato) al di là del fatto d’esservi deputato da un organigramma.

Il fatto è che un “progetto” imprenditorialmente corretto non può che coinvolgere, ed essere condizionato da tutte le valenze generali che l’impresa è in grado di controllare, e da tutti i fattori – ad essa specifici – attraverso i quali l’impresa può trarre le sue peculiari opportunità.

Peraltro, a seconda del momento storico, un’impresa attribuirà a ogni valenza e a ogni fattore un livello d’importanza diverso, secondo una lista di priorità che – tenendo conto delle sue risorse tecniche, finanziarie e umane – già costituisce, per così dire, il “proto-progetto”, ossia quella (non sempre esplicita) dichiarazione d’intenzioni che il gergo manageriale chiama “politica aziendale”.

Esiste dunque, sempre, un “protocollo di riferimento”, al quale tutti coloro che operano nell’impresa sono chiamati – più o meno partecipativamente – a riferirsi. Sul piano del metodo chiedere ad un’impresa, o ad un imprenditore, di comportarsi diversamente

sarebbe ingenuo, inutile ed anche impertinente; almeno fino a quando l'impresa e il sistema economico di cui è protagonista saranno quelli che sono. Erasmo direbbe: "*Ego alius quam sum esse non possum*".

Invece - nella realtà - la resistenza della distinzione tra design e progetto (derivata da quella tra oggetto e strumento) conduce alla constatazione che, non molte imprese sembrano sapere che cosa il progetto realmente sia (ossia in definitiva, quale sia la stessa funzione dell'impresa nel mondo attuale), e come una modalità progettuale integrata costituisca una delle condizioni - e sovente "la" condizione - della loro stessa sopravvivenza. Tuttavia, va preso atto che le imprese vivono una realtà multi-dimensionale, qualunque sia il modello politico-economico (conosciuto) nel quale operano: in questa realtà, oltre alle relazioni con la Domanda finale, relazioni "orizzontali" (la concorrenza, la competizione) s'intersecano con relazioni "verticali" in un contesto affollato d'altri non pochi protagonisti [18]. I referenti delle relazioni "verticali" - in particolare, "a monte" i produttori di materie prime, materiali o semilavorati, e "a valle" la struttura di distribuzione - presentano alle imprese (soprattutto a quelle di piccolo/ media dimensione) vincoli ed opportunità che debbono esser gestiti "ottimamente". Questi due referenti si pongono come "carissimi avversari", cari perché necessari, e cari perché costosi, anche e soprattutto sul piano strategico. Per quanto elevata sia, la capacità manageriale è messa sovente a dura prova nell'atto di superare i condizionamenti provenienti all'impresa di trasformazione finale dai suoi fornitori e distributori.

I "fornitori" hanno ovviamente delle "loro" politiche di penetrazione e diffusione nei diversi mercati cui i loro prodotti si destinano; politiche che non sempre sono compatibili con quelle d'una specifica impresa trasformatrice. Tuttavia, i rapporti coi fornitori solitamente richiedono un'elevata quota di "razionalità manageriale": gli argomenti per "vendere i propri acquisti" sono tra quelli che pretendono soprattutto chiarezza d'idee, credibilità di programmi, e forme di persuasione basate sul "vantaggio comune". La distribuzione presenta invece - tanto in organizzazioni managerializzate quanto nella massima parcellizzazione del galbraithiano "negoziato sotto casa" - comportamenti condizionati da quella che può esser definita "logica degli assortimenti": "vendere un prodotto" a un distributore corrisponde a "comprare uno spazio" (talora proprio uno spazio fisico) nel "suo" assortimento. Ora, il "portafoglio prodotti" di un'impresa che produce è un'altra dimensione; esso semmai s'incrocia con tutti gli assortimenti dei suoi distributori diretti e questi - quando sia il caso - con tutti gli assortimenti dei distributori ulteriori fino al "modello statistico di consumo" della Domanda finale. L'Offerta si presenta così come un'enorme ma finita "matrice" le cui caselle vuote rappresentano quella che Wroe Alderson, il pontefice della teoria "funzionalista" del marketing, ha chiamato (con calzante e fortunato termine) la *Discrepancy of Assortments*. [19] Questa "discrepanza" è responsabile delle "frustrazioni" di tutti i protagonisti del mercato, dal produttore al consumatore finale, in relazione al fatto che tutti possono non trovarvi quel che vi cercano.

Essa è condizionata - oltre che dall'assortimento "viaggiante", vincolato dal piano generale dei trasporti - ovviamente dalla posizione geografica e dalle caratteristiche dello spazio fisico delle sedi in cui avvengono gli "scambi", i punti di vendita; con conseguenze non secondarie sulla forma e la dimensione dei prodotti. Il rapporto colla Distribuzione costituirebbe dunque già problema manageriale complesso in sé; tuttavia

esso è reso ulteriormente difficile dai suoi atteggiamenti e comportamenti “culturali” . Una “cultura” che, se da un lato trova ragioni “razionali” nel trattare i prodotti neppure come oggetti ma come “articoli” (un po’ come una certa logica del linguaggio prescinde dal significato dei termini) in base ai criteri di convenienza dell’immediatezza dei risultati economici e della dinamica finanziaria, non raramente affonda le sue radici - talora conservatrici talaltra reazionarie (almeno di fronte all’innovazione) - nella carenza di informazione, nell’orizzonte limitato delle sue conoscenze, nel modesto livello di elaborazione concettuale e, per i casi peggiori, nei pregiudizi.

Il rapporto con la Distribuzione è dunque sempre difficile, e fortemente condizionante anche e soprattutto la “politica del prodotto” delle imprese di trasformazione, anche di quelle dotate di marca (anzi, talora tanto più per queste). Non ci risulta che tale problema sia stato seriamente tenuto presente nelle analisi critiche condotte, in particolare sullo sviluppo del design italiano degli anni Cinquanta-Settanta.

Da tutto quel che s’è detto, si può concludere che storicamente “design” ha davvero significato qualcosa di diverso (e almeno per un ampio pubblico, una cosa radicalmente diversa) da “progetto”; e controprova ne è l’impiego corrente di “design” per indicare, in luogo dell’attività del progettare, il suo mero risultato visibile.

Considerare “design” e “progetto” quali sinonimi - come qui facciamo - equivale dunque a forzare il significato dei due termini per sostenere la tesi (prescrittiva) che la progettazione deve avvenire in un processo integrato, attento a tutti gli aspetti specifici del prodotto, e generali di una strategia che non può separare il *know-what* (sempre condizionato dalla Domanda) dal *know-how* specifico all’impresa. Una strategia che non può quindi separare il progetto in un momento destinato all’organizzazione di relazioni ottimali tra struttura e prestazioni strumentali in presenza di vincoli tecnico-economici e distributivi, e in un altro volto alla elaborazione di caratteri oggettuali addizionali.

Questo per noi è ed è stato il “design”; e lo è state anche per la Kartell, dagli anni in cui iniziava la progettazione di beni finali in materiali sintetici. Così è bene annotare che sarebbe riduttivo dire “design con le plastiche” o, peggio, “per le plastiche”: i materiali possono indurre vincoli tecnici ed economici (di cui nel testo), ma non mutano né la finalità né le modalità generali della progettazione. Da ciò si comprenderà e la ragione dell’impiego d’un esempio e la specifica scelta della Kartell.

Certamente non il solo esempio possibile nell’articolato panorama italiano, ma opportunamente uno che - nella sua relativa eccellente anomalia - meglio di altri testimonia d’una singolare capacità di salvaguardare l’integrità del prodotto, d’affermarne l’autenticità e di innovarne sia le prestazioni che i valori; una strategia tanto più difficile nella fase in cui la dimensione stessa dell’impresa presentava vincoli tecnico-economici, organizzativi e distributivi, tali da suggerire più facilmente una strategia adattiva. Peraltro un esempio che - oltre a far riflettere comparativamente sulle modalità di traduzione dei vincoli in opportunità da parte delle piccole/ medie imprese italiane del secondo dopoguerra - presenta non irrilevanti cenni di anticipazione delle strategie progettuali più recenti,

La grande trasformazione, strutturale dell’ultimo decennio è stata caratterizzata, principalmente, dalla crisi nei rapporti di produzione, dalla turbolenza nella disponibilità (e nei prezzi relativi) delle materie prime, dalla comparsa di concezioni tecnologiche nuove e nei processi e nei prodotti, oltre che dalla tensione nelle relazioni dell’Impresa con una Domanda più informata, cosciente e selettiva. Di tutte queste situazioni critiche,

il settore dei materiali sintetici è tra quelli che - sia a monte, sia a valle delle imprese di trasformazione - hanno risentito più di altri i non pochi e non lievi contraccolpi. Da qui il sorgere e l'intrecciarsi - anche generalizzato - di nuove formule imprenditoriali produttive e distributive (fino alla "terziarizzazione" di molte imprese di produzione, al loro decentramento produttivo e a un nuovo prevalere della Distribuzione), l'elaborazione di strategie organizzative anche liberate da viete regole gerarchiche, ed una conoscenza più analitica ed argomentata della Domanda e della sua segmentazione, che peraltro tende a tradursi in auto-segmentazione.

Da un lato questi profondi mutamenti hanno fatto uscire di scena prodotti che sembravano intramontabili - mentre ne ha visti altri riemergere da un'agonia che sembrava irreversibile - ne ha presentati (e più ne presenterà), di inediti; ma, tutti, caratterizzati da una folla di varianti per adattarsi alla più complessa articolazione della Domanda reale. Per inciso, tutto ciò ha fatto svanire, sia le sofferte prospettive della "tipizzazione" sia il sogno idealistico del "progetto perfetto", del resto così improbabile per quel che si è detto sulla dipendenza delle strategie di progettazione dalle politiche d'impresa e dalla loro evoluzione nel tempo.

Da un altro lato (volendo indulgere al gergo militare che accomuna gli intellettuali e gli imprenditori che frequentano corsi di *management*) quella che fu una competizione "di trincea" caratterizzata dalla continuità di sviluppo dei fattori d'innovazione e da ragionevoli certezze in merito al "territorio praticabile", s'è tradotta in una competizione "di movimento", caratterizzata da così evidenti discontinuità di natura strategica, che le innovazioni tendono a debordare dal consueto "territorio imprenditoriale", proprio in un momento di elevata incertezza in merito alla sua estensione, alla sua forma ed ai suoi confini.

L'applicazione di una strategia progettuale capace di integrare dinamicamente tutti i fattori della produzione, della distribuzione e del consumo induce nelle imprese un *habitus* decisionale che traduce ogni evento sperimentato in una occasione di riflessione generalizzata. Era dunque inevitabile che le imprese che l'avevano praticata negli anni della competizione "di trincea" si trovassero poi a possedere un ricco *know-how* - e un valido *know-what* - per attuare quel paradosso imprenditoriale che è la "gestione strategica": una linea di condotta che, come si vedrà, s'è rivelata vincente nel momento in cui la realtà ha presentato la sfida di una competizione "di movimento".

La Kartell è appunto una di quelle imprese che ha potuto passare indenne il guado d'una corrente che, appena pochi anni fa, minacciava di travolgere chi dei materiali sintetici - e del "design" - aveva fatto il binomio strategico sul quale si fondava la stessa esistenza dell'impresa: una fase in cui l'oligopolio dei trasformatori di materie plastiche dotate di marca si concentrò in misura drastica; ossia in cui, fuor di metafora, si contavano i morti e i feriti. L'esempio che m'offriva la conoscenza, anche diretta, dei fatti e dei protagonisti, mi ha convinto quindi ad accettare l'invito dell'Editore - cui va il merito d'aver concepito una collana che intende presentare la progettazione prima nel suo farsi che nei suoi risultati - a trattare un tema che da almeno tre visuali ho avuto l'opportunità di avvicinare: una come chimico, l'altra come esperto di pianificazione d'impresa ed una terza - fin dagli anni d'oro del Compasso omonimo - come preoccupato astante alle contraddittorie evoluzioni - ed involuzioni - della pratica del "design".

////////////////////////////////////

Testo originale

Morello, A. (1984). Design e Progetto. In Morello, A. & Castelli Ferrieri A. (1984), *Plastiche e design*. Volume 2 “Dal progetto al prodotto”. Milano: Arcadia. pp.9-15.

////////////////////////////////////

NOTE (← returns to text)

1. L'esperienza aziendale è considerata un valore, in particolare dal modello della “curva d'esperienza” del Boston Consulting Group. Tale modello è fra quelli più diffusamente adottati dalle imprese negli anni recenti (cfr. B.D. Henderson, *The Product Portfolio*, 1970). La curva d'esperienza equivale alla “curva di apprendimento”, ben nota in psicologia; essa correla la capacità competitiva complessiva di un'impresa al logaritmo del volume fisico della produzione fino al momento della sua misura. Sui limiti di questo modello, cfr. M.E. Porter, *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York 1980; trad. it. *La strategia competitiva - Analisi per le decisioni*, Bologna 1982.←
2. E. de Bono, *Lateral Thinking for Management*, London (American Management Association, senza data).←
3. Y. Elkana, “La ragione astuta”, in *La nuova ragione*, Atti del Congresso sulla cultura scientifica nel mondo contemporaneo (Milano, febbraio 1980), a cura di P. Rossi, Bologna 1981: cfr. p. 153: “Metis: Implica un insieme complesso, ma molto coerente di atteggiamenti mentali e comportamenti intellettuali che uniscono insieme: acume, saggezza, previdenza, decisione, ingegnosità, vigilanza, opportunismo, abilità ed esperienza acquistate negli anni. Essa è applicata a situazioni che sono transitorie, rapidamente mutevoli, sconcertanti e ambigue, situazioni che non si prestano a delle misure precise, a dei calcoli esatti, a una logica potente” (definizione di M. Detienne e J.P. Vernant, *Cunning Intelligence in Greek Culture and Society*, 1978). È difficile trovare una definizione più calzante per l'imprenditore schumpeteriano; tuttavia la tesi di Elkana è che questo tipo di ‘ragione’ è propria anche al lo studioso, poiché “essa è parte integrante dell'impresa scientifica”. Può essere interessante rilevare che così Ulisse è il modello che accomuna i due ‘tipi umani’, almeno per il metodo. Ma è sensato sostenere che un metodo comune possa razionalmente tendere a fini diversi?←
4. Cfr. E.W. Montroll, “On the entropy function in sociotechnical systems”, in *Proc. Natl. Acad. Sci. USA*, val. 78, nr. 12, pp. 7839-7843, dicembre 1981.←
5. La “logica deontica” di G.H. von Wright chiama *states of affairs* quelli rispetto ai quali finiscono sempre per esprimersi, appunto, le preferenze (*The Logic of Preference*, Edinburgh 1963, pp. 11-12).←
6. Equivale all’“istituzionalizzazione dell'innovazione”, la nota variabile 7.13 di J.G. March e H.A. Simon (cfr. *Organization*, New York 1958; trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Milano 1966, p. 230).←
7. Qui s'intende con “mercato”, non tanto l’“arena dello scambio”, come vorrebbe P. Kotler (1972), quanto l'insieme delle relazioni tra Concorrenti, Distributori, Consumatori ed Autorità regolatrici.←
8. Su questo argomento sono state dette - e fatte - una quantità di incredibili sciocchezze. Chi le ha dette (solitamente i critici, ma anche i praticanti di quella branca della ‘ricerca di marketing’ che tende a definire il *product concept*) e chi le ha fatte (molte imprese che vi si sono affidate, magari con l'assistenza di coloro di cui sopra) hanno in comune, di solito, una fi era ignoranza in merito alle sue peculiari modalità tecniche, ai suoi ben noti e studiati limiti euristici e, soprattutto, agli obbiettivi che sensatamente vi si possono assegnare. Volendo portare la *querelle* su di un piano dignitoso, è da dire che non si capisce perché la “ricerca sociale” (poiché di questa si tratta, ancorché con una focalizzazione particolare) dovrebbe possedere minori quarti di nobiltà di quella tecnologica. E, inversamente, non si capisce perché - quando si tratta di quest'ultima - le

imprese siano ben attente alle credenziali dei ricercatori, mentre capita che lo siano molto meno in ambiti di ricerca ad esse meno noti, in relazione all'esperienza erratica che ne hanno. Da queste constatazioni si può arguire che, appunto, il pensiero 'laterale', del quale massimamente si dovrebbe servire l'interpretazione dei segnali della Domanda, non sembra godere di una grande diffusione; a tutto svantaggio della stessa Domanda e non solo di essa. Cfr. *Consumer Market Research Handbook*, a cura di R.M. Worcester e J. Downham, New York 1978, cap. 15 di C. Greenhalgh.↵

9. G. Simondon avvertiva (*Du mode d'existence des objets techniques*, Paris 1958) che una tale descrizione riguarda un prodotto dato e non la classe cui esso appartiene e che le classi stesse mutano col tempo e sono discrezionali. Facciamo notare che la stessa variabilità e discrezionalità si dà per il mercato sul quale si misura la quota di un singolo prodotto: definire "il" mercato è un atto di discrezionalità imprenditoriale schumpeteriana (cfr. A. Morello, "Tre domande e una formula sulla quota di mercato", in *Marketing-Espansione* I, Milano 1980, p. 128).↵
10. Il termine "prestazione" è qui assunto nel significato attivo - sia qualitativo, sia quantitativo - di *performance*; la cui definizione appropriata ci sembra derivare da quella data per l'attore della sua erogazione, il *performer* (*Standard Dictionary - Enciclopedia Britannica*, 1958): "One who carries on his promise or does his duty". L'attribuzione, pur arbitraria, di tale definizione a un prodotto anziché ad una persona non distorce davvero il concetto; del resto non tutte le prestazioni d'un prodotto sono determinate in sede di progetto, alcune essendo 'inventate' all'atto dell'impiego.↵
11. Segnaliamo, non essendo questa la sede per discutere il tema, la voce "Bisogno" di A. Margarido e N. Wachtel, in *Enciclopedia Einaudi*, Torino 1977.↵
12. Basterà ricordare tutta l'opera di L. White jr ed in particolare *Medieval Religion and Technology. Collected Essays*, Berkeley 1978; dove è dimostrata l'enorme incidenza innovativa dell'introduzione di nuovi "artefatti", come l'aratro a cursore, vomere e versoio, la staffa sulla cavalcatura, i mulini a vento e ad acqua, l'orologio a pendolo ed altri; c'è disegnata una sintesi della rivalutazione del Medioevo in quanto radice della tecnologia moderna (v. anche *Medieval Technology and Social Change*, London 1962; trad. it. *Tecnica e Società nel Medioevo*, Milano 1967) . Né si può tacere la raccolta dei saggi (1956-76) di J. Le Goff (trad. it. *Tempo della Chiesa e tempo del mercante*, Torino 1977) sulla scia del pensiero di M. Bloch.↵
13. G. Simondon dimostra tra le altre cose che gli "oggetti tecnici" portano in sé il principio della loro evoluzione genetica (*comme dans une ligne phylogenetique*, op. cit., p. 20), con intuizioni persino profetiche anche di soluzioni strutturali e organizzative più recentemente adottate dalle Imprese. Logica conseguenza sarebbe stata quella di distinguere i "genotipi" dai "fenotipi": l'automobile è certamente un genotipo (o "specie"), il modello Uno della Fiat ne è un fenotipo, la mia Fiat Uno è un esemplare fenotipico. A proposito dell'opera di Simondon, il merito di averne subito rilevato l'importanza per la teoria del design va ascritto a T. Maldonado.↵
14. Argomento per il quale si rinvia al testo fondamentale di T. Maldonado, *Disegno Industriale: un riesame*, Milano 1976 (dalla voce omonima dell'*Enciclopedia del Novecento* della Treccani).↵
15. Talvolta i racconti più o meno fondati della storia del design (soprattutto italiano) sono troppo seriosi; perciò non esitiamo a ricordare qui uno dei più brillanti *calemhours* di un'epoca che già appare lontana: "forma e finzione" conteneva, forse, più verità di qualche impegnata elaborazione concettuale che si sentiva - e subiva - ai congressi, non solo negli anni Sessanta.↵
16. Note personali, da una lezione di] -P. Lyotard all'Università di Berlino Ovest, gennaio 1983.↵
17. Cfr. A. Morello, "Il designer liberato", in *Modo* 61, 1983, pp. 49-51.↵

18. Per un'analisi dei protagonisti del mercato, in senso ampio e in particolare nei suoi rapporti attuali con i cosiddetti "agenti esterni" cfr. C.E. Lindblom, *Politics and Marketing*, New York 1977; trad. it. *Politica e Mercato - I sistemi politico-economici mondiali*, Milano 1979.↵
19. Cfr. vv. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior, A Functionalist Theory of Marketing*, Homewood, Ill., 1965, p. 78.↵