

INTERVISTA

Giulio Ceppi, fondatore Total Tool, Milano

Partendo dalla sua esperienza, che ruolo ricopre nell'impresa un consulente esterno di design?

Ho avuto l'opportunità di lavorare con grandi multinazionali come 3M, Philips, PepsiCo. In qualità di consulente esterno non mi sostituivo alle funzioni interne di gestione del design, ma venivo "usato" come una sorta di spin-off in grado di spingere ed estremizzare visioni, in modo complementare rispetto alle routine e alle convenzioni interne. Nelle grandi società il designer esterno ha sempre un ruolo complementare, allineato agli aspetti strategici, che però non entra mai nei ruoli esecutivi, anche perché da questo punto di vista i design center interni alle grandi corporation sono molto competenti. Quello che spesso si cerca a livello strategico e di pensiero è il confronto con una cultura del progetto esterna all'azienda. Una multinazionale con un design center, quindi, cerca rapporti con consulenti di design esterni a livello strategico e per confrontarsi su un "pensiero alto" del design.

Questo rapporto interno/esterno sta diventando una prassi?

In generale sì, anche se secondo me ci sono mondi dove questo rapporto è più difficile: per esempio nell'*automotive* che è, notoriamente, un ambiente molto chiuso e a compartimenti stagni. Poi ci sono mondi più consumer, più aperti per vocazione. Tuttavia per il design management all'interno delle aziende, c'è una grandissima autoreferenzialità. I design center sono spesso realtà in aumento, perché l'azienda ha bisogno di crescere e, talvolta, solo per risolvere delle necessità tecniche. Ancora oggi il design è visto solo come un costo, non gli viene attribuito alcun merito strategico: da dentro l'azienda si fa ancora fatica ad accettare il design come design thinking, come forma di pensiero.

Come si può misurare l'impatto del design?

Lo si dovrebbe chiedere a Stefano Marzano (storico design manager di Philips Design, *NdA*). Quando lavoravo per la Philips Design, l'azienda fece un passo epocale perché si rese conto che il design era una funzione capace di portare valore: non era solo una questione di costi. Il design determinava soprattutto un modo diverso di agire. Lo ha dimostrato lo stesso Marzano con *Vision of the Future* (un progetto interdisciplinare realizzato da Philips Design nel 1995

NdA): quel progetto ha generato 400 concept, grazie al talento visionario dei vari attori coinvolti, alla fine solamente il 20% di quei concept è stato prodotto dalla Philips mentre un altro 45% è stato realizzato dai concorrenti. Un aspetto rilevante che sottolinea il ritardo del management di Philips nel capire il valore del design all'interno dell'azienda.

Per quel progetto fu poi realizzata una ricerca, precisa e analitica, con lo scopo di capire cosa avesse restituito, in termini di valore creato, il grande investimento in design sostenuto. È stato sorprendente constatare il ritorno rilevante dal punto di vista comunicativo, ma anche la grande capacità di dare seguito a dei concept. Peccato, però, che Philips non avesse raccolto queste opportunità in tempo, scoprendo solo a distanza il valore e il ruolo del design. Un ritardo che, poi, ha però determinato un cambio di rotta dell'azienda, facendo sì che anche lo stesso Marzano entrasse nel consiglio di amministrazione di Philips: non era mai accaduto prima che un designer accedesse a un livello dirigenziale così alto.

Dal mio punto di vista, tuttavia, l'Italia è fatta più di storie piccole in cui il designer non è tanto colui che risolve un problema specifico e puntuale ma è una figura che aiuta a pensare in termini di "fare ed essere" azienda. Nella mia visione, il design è necessariamente pervasivo e trasversale alla natura stessa dei prodotti, dei servizi, della comunicazione, quindi è importantissimo avere qualcuno con competenze trasversali che aiuti in questo, soprattutto nelle aziende medio-piccole.

Quali sono gli elementi di rottura rispetto al passato, nel contributo che può dare il design?

Da un lato oggi c'è una grande paura di osare, che in qualche modo è la dimostrazione dell'atteggiamento negativo dell'imprenditore italiano, impreparato di fronte alla crisi europea e ai cambi nelle tecnologie produttive. Dall'altro c'è l'opportunità dell'internazionalizzazione appunto, con aziende che cercano logiche e modalità nuove con cui affrontare un mercato globale cercando di capire come muoversi. Inoltre, va ricordato che lo sviluppo del digitale e la rete rendono questo mercato ancora più fluido e sfuggente. Credo che la cultura del design sia per sua natura cosmopolita. Per il design management

Giulio Ceppi, architetto e designer, ha studiato alla Scuola Politecnica di Design di Milano, è docente al Politecnico di Milano. Nel 2005 ha istituito il Master in Business Design per Domus Academy, dove fino al 1997 è stato coordinatore del Centro Ricerche. In seguito, è stato senior consultant di Philips Design e nel 1999 ha fondato Total Tool, società di visioning e design strategy, a Milano e Buenos Aires.



e per la strategia di un'impresa essere internazionali è importante. Le piccole aziende fanno molta fatica a internazionalizzarsi, e magari sono proprio quelle che ne hanno più bisogno perché se restano solo locali sono destinate a spegnersi. Ed è qui, secondo me, che il design gioca un ruolo importante. Per una multinazionale o per una grande azienda è più facile crescere per espansione. Per un'azienda familiare è un salto in un mondo altro, completamente sconosciuto. Il designer può essere un partner poliglotta che aiuta a ragionare anche sulle differenze culturali, sociali. Non è solo questione di essere "bravi venditori", perché si deve anche capire che senso hanno i prodotti o le tecnologie negli altri mercati di destinazione, dove spesso sono percepiti e intesi diversamente.

Negli ultimi anni ha notato una maggiore consapevolezza di questa dimensione di integrazione?

Per certi aspetti sì, per altri noto che in Italia c'è ancora l'idea che il design sia un gesto spettacolare. A differenza del passato, quando i maestri dialogavano con l'imprenditore e costruivano l'identità dell'azienda, in questi anni è dilagato l'effetto – mi dispiace chiamarlo così – *Design Week* per cui ci si aspetta dal designer il gesto eclatante, esclusivo in termini di visibilità e vendita. Si fa fatica a capire che il design strategico è un'attività quotidiana, trasversale, che richiede un investimento a medio-lungo termine. Di certo non ci si può aspettare che in due settimane di lavoro, come per magia, si porti a casa un improvviso aumento di fatturato. Forse ciò che caratterizza questo periodo è la ridotta capacità di investimento, l'ansia di avere "tutto e subito" e quindi la spettacolarizzazione del design. Viviamo una situazione bipolare: c'è chi capisce il valore dell'impegno quotidiano e a lungo termine e chi invece è preso dall'ansia, dal bisogno di risolvere subito i problemi e cerca una soluzione immediata ai propri mali.

In questo momento si parla molto di entrepreneurship anche nel mondo della formazione. Secondo lei, che è un imprenditore di se stesso, questa è una dimensione importante nella formazione dei designer?

Non c'è più un unico modello di riferimento per diventare designer, ma ci sono tanti modi diversi di "fare design" e di "essere un designer": dal fare consulenza a essere imprenditore di se stesso, o trasformandosi in *start-upper* anche usando *crowdsourcing*, ecc.

Anni fa, abbiamo organizzato un laboratorio di sintesi al Politecnico di Milano (un corso progettuale che porta alla preparazione della tesi di Laurea Magistrale, *NdA*), che si chiamava proprio *Awareness Design*. Il primo tema era focalizzato sulla domanda: "Come voglio collocarmi rispetto alla società? Quale desidero sia il mio ruolo, la mia professione, la mia attività?" La risposta non è più solo "andare a lavorare per un'azienda" o "essere un libero professionista": ci sono tanti livelli di sfumature che sono in continua trasformazione. Quello che si può fare è dare agli studenti gli strumenti per capire, per rendersi estremamente sensibili e dinamici: non certo pensare di insegnar loro che "o fai il bravo tecnico o fai il genio". Noi commettiamo spesso l'errore di pensare che il designer sia un tecnico che serve le aziende oppure un outsider erede dei maestri del passato. In verità ci sono tante altre figure estremamente valide, anche più di questi due estremi, che pur restano come polarità concettuali.

Dal suo punto di vista esiste un equilibrio fra competenze generiche e competenze specializzate, quando si parla di design strategico e design management?

Io stesso sono decisamente un ibrido. Sono un sostenitore del basic design, ma se inteso davvero in maniera trasversale. Sono infatti convinto che, se si vuole diventare un designer strategico, non si deve essere uno specialista sin dall'inizio, ma lo si può diventare solo attraverso un continuo accumulo di conoscenze diverse. Ciò che in qualche modo va trasmessa è la curiosità, l'attitudine interdisciplinare, la capacità di tenere insieme saperi diversi. Ci si deve muovere in maniera trasversale, si deve capire di economia, di marketing, di logistica, di cultura, di

Giulio Ceppi ha tenuto workshop e conferenze in oltre 25 paesi del mondo e scritto numerosi saggi sul design e sulla cultura del progetto.

arte. Credo che per fare questo con aziende di natura diversa si debba essere eclettici all'ennesima potenza. È un percorso continuo di apprendimento. L'università dovrebbe trasmettere allo studente questa tensione, questa consapevolezza, questa dinamica perenne. Bisogna essere *affamati* a vita. Affamati in senso intellettuale, ci si agura!

Questo atteggiamento rispetto al sapere è quasi un *knowledge surfing*, cioè una navigazione a vista sull'onda dei saperi, ma che porta ad accuse di superficialità, perché stando sull'onda non vai mai in profondità. Questa obiezione le è mai stata fatta nel confronto con altre professioni e discipline?

Ci sono due grandi modelli del sapere: uno verticale e l'altro orizzontale. Però la cosa bella è che se tu metti intorno al tavolo tante persone con una conoscenza verticale, tendenzialmente tu sei quello che ha la conoscenza orizzontale e sei l'unico in questo ruolo. Quindi il tuo diventa un ruolo importante e riconosciuto dagli altri. È chiaro che io non mi metto in competizione con uno stampista su come si fa uno stampo a iniezione o con un manager che deve fare

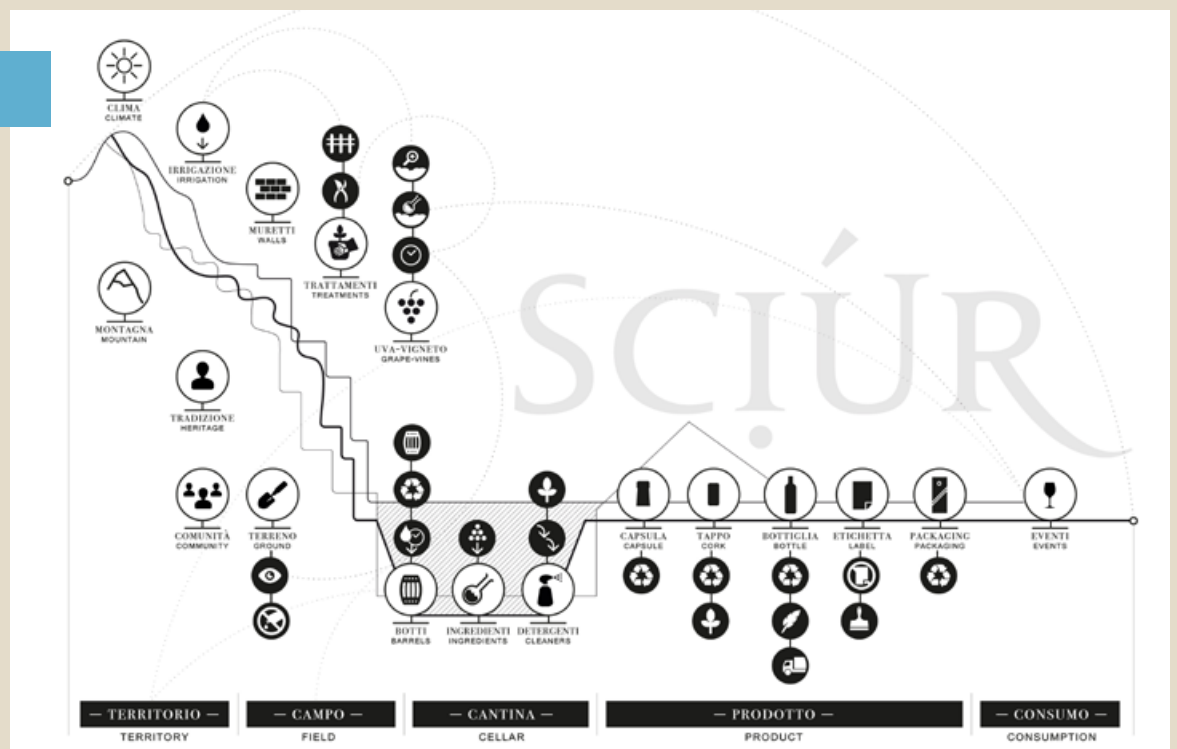
un piano economico o con un sociologo per spiegarli quali sono le tendenze, però posso farli dialogare tra loro, mettendo queste persone attorno un tavolo. In qualche modo il designer diventa uno strumento di relazione. Ecco, quello è il ruolo, unico ed esclusivo, che ti viene riconosciuto. Per paradosso, più il designer è orizzontale e più diventa anche verticale. Perché la verticalità è come Arlecchino: non una maschera come tutte le altre, ma fatta di tanti colori. Quella è secondo me l'unicità dell'essere un designer: qualcuno potrebbe anche chiamarla (Umberto Eco lo fece) "la professione dell'umanista".

Cosa significa secondo lei "Design when everybody designs", per dirla alla Manzini? Qual è secondo lei il ruolo del design, della figura che noi abbiamo ereditato da un certo movimento nella cultura del progetto?

Ezio Manzini ribadisce che esiste e continuerà a esistere un esperto di design in un mondo dove tutti diventano creativi, designer, progettisti. Credo che la differenza sia la consapevolezza che il tuo ruolo non è minacciato perché tutti possono essere creativi, perché sai che di fatto lo sono in modo amatoriale:

1

1. Sciu Storytelling, Nino Negri/Gruppo Italiano Vini, 2014. Un vino è sostenibile se rispetta i massimi criteri di compatibilità ambientale per ogni fase del proprio processo: agronomia, biologia, ecologia, design dialogano attraverso la specificità del territorio. La sezione dei terrazzamenti della Valtellina diventa lo strumento visivo per raccontarne l'eccellenza: Sostenibilità, Concretezza, Innovazione, Unicità, Responsabilità sono i punti forti di un vino sperimentale e pionieristico, destinato a diventare emblematico per la sua capacità sistematica e strategica, orchestrata attraverso il dialogo di diverse discipline.





con un telefonino in mano, con un programma di Photoshop, tutti ci provano in qualche modo. Accade come quando negli anni Ottanta facevo il fotamatore: io non ho mai pensato di essere Avedon, Gastel o Cartier-Bresson. Oggi la parola chiave è consapevolezza: essere un designer professionista ed esperto è diverso dall'esserlo per qualche ora. Sono formule interessanti quelle del co-design, della con-divisione, della progettazione partecipata e di sicuro migliorano il processo di progetto: però ancor più richiedono qualcuno che lo governi, che aiuti a tenere insieme la molteplicità dei saperi e le differenze. Un esperto di design non è un designer esperto.

Secondo lei cosa c'è di buono nel modello di design anglosassone da cui prendere spunto e cosa invece l'*Italic design thinking* dovrebbe evitare di assorbire?

Ricordo una cosa che diceva Andrea Branzi già negli anni Novanta: il designer anglosassone cresce e si sviluppa con l'idea di migliorare il mondo, mentre il designer italiano – facendo soprattutto riferimento al periodo del design delle avanguardie – ha l'idea di cambiarlo radicalmente, non solo di migliorarlo. Credo che le due chiavi siano qua: noi abbiamo sempre un afflato più sociale e politico, di sicuro più estremo di quello che riesce a produrre il mondo anglosassone che per natura è più pragmatico e cinico. Pensiamo anche ai giapponesi, che sono ossessivi e ancora più cauti. Probabilmente noi dovremmo imparare quanto il design strategico e il design management siano approcci capaci di far entrare con forza una visione in un sistema senza preoccuparsi di generare modelli sempre nuovi, senza avere eccessiva ambizione (spesso costosa e talvolta ingenua). Quindi credo che forse la giusta via, come direbbero i classici, sia nella mediazione fra i due approcci. Ancora una volta non si può pensare che la propria visione poetica funzioni automaticamente in tutto il mondo, perché in culture diverse la tua visione rischia di non essere recepita come credi. La scala globale obbliga il design italiano a trovare il modo di adattarsi localmente e quindi di entrare dentro sistemi nuovi di senso e consumo, senza però perdere la sua forza originaria. La differenza sta nella portata dell'onda, nella *bandwidth*: se gli altri si

muovono su onde piccole, il design italiano da sempre produce onde grandi e potenti. Ci sono culture in cui la gente ancora non sa surfare su onde di 20 metri e quindi devi spiegare loro come fare, se vogliamo recuperare la metafora del *knowledge surfing*.

Si assiste a un'evoluzione dell'offerta dell'impresa per cui non si parla più di prodotti o servizi, ma di un sistema integrato di offerte di sistemi-prodotto. In realtà poi si è andati oltre questa dimensione per "ingaggiare" in modo emotivo, cognitivo e personale l'utente finale. Come lo si può fare? Offrendo a ogni consumatore delle "opzioni" per personalizzare o co-produrre l'offerta finale. Questo vuol dire che cambia il processo progettuale perché si devono tenere aperte delle opzioni e costruire delle piattaforme abilitanti. Le è mai capitato di progettare piattaforme abilitanti?

Sì, è una cosa che sta succedendo col digitale visto che ognuno di noi lo intende spesso come piattaforma alla base del processo di personalizzazione. Un altro aspetto è legato al fatto che ognuno di noi è sempre più multi-verso, sempre più schizofrenico, un insieme complesso di una moltitudine di atteggiamenti e stili di vita. Questi aspetti rendono l'opzione di scelta e personalizzazione molto appetibile. Una volta si parlava di *mass-customization* e iperscelta, come diceva Manzini. Oggi è *bespoke*. Per esempio io ho lavorato per alcuni anni con Vertu, azienda di cellulari di altissima gamma che costano fino a 120 000 euro e ho dovuto progettare un set di strumenti, dei tutorial, che aiutassero i loro clienti (tendenzialmente russi o cinesi) a capire cosa dovessero scegliere e perché. I costi erano talmente alti e i livelli di opzioni del cellulare così aperti che per assurdo il ruolo del design era quello di aiutare l'utente a dare significato alle scelte possibili. Perché non tutti i consumatori sono poi così coscienti come crediamo: a volte in culture diverse c'è un altissimo potenziale di spesa e un altrettanto elevato disorientamento culturale. Il mondo è molto più diverso di quanto noi ingenuamente crediamo, sempre con una postura italo o euro-centrica. Il ruolo del design è certamente anche quello di far crescere e aumentare la sensibilità positiva verso la diversità, che resta un grande valore da preservare.

2. 3+1 Cardinal Points 3M, Italia 2005. Questa rosa dei venti asimmetrica mostra 4 scenari ottenibili dalla combinazione dei materiali adesivi 3M con altri supporti, a dimostrarne la versatilità e la flessibilità d'uso. Un sud mediterraneo e sensoriale, un nord tecnologico ed elegante, l'est esotico e ibrido, l'ovest sostenibile e naturale mostrano alcune possibili tendenze estetiche, mixando spazio e tempo tipici della liquidità del contemporaneo. La collezione è nata come prima applicazione del progetto strategico sull'uso delle pellicole decorative in interni, presentato alla Galleria Jannone durante il FuoriSalone: da allora ogni anno si presenta una nuova collezione e 3M ha creato un'apposita Architectural Division.