

# CREATIVITÀ E DESIGN DELLA COMUNICAZIONE

*Le professionalità di un art director*

*a cura di Mariano Diotto*

Proprietà letteraria riservata  
© libreriauniversitaria.it edizioni  
Webster srl, Padova, Italy

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche) sono riservati per tutti i Paesi.

Nessuna parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, distribuita o trasmessa in qualsivoglia forma senza l'autorizzazione scritta dell'Editore, a eccezione di brevi citazioni incorporate in recensioni o per altri usi non commerciali permessi dalla legge sul copyright. Per richieste di permessi contattare in forma scritta l'Editore al seguente indirizzo:  
redazione@libreriauniversitaria.it

ISBN: 978-88-6292-877-9  
Prima edizione: giugno 2017

Il nostro indirizzo internet è:  
[www.libreriauniversitaria.it](http://www.libreriauniversitaria.it)

Per segnalazioni di errori o suggerimenti relativi a questo volume potete contattare:

Webster srl  
Via Stefano Breda, 26  
Tel.: +39 049 76651  
Fax: +39 049 7665200  
35010 - Limena PD  
[redazione@libreriauniversitaria.it](mailto:redazione@libreriauniversitaria.it)

## Sommario

### **INTRODUZIONE**

Mariano Diotto

- 1. Una lunga storia creativa . . . . . 12
- 2. Il design della comunicazione . . . . . 20
- 3. Profilo professionale dell'*art director* nella preparazione universitaria . . . . . 22

### **CAPITOLO 1**

#### **Visual communication & interaction design . . . . . 23**

Paolo Schianchi

- 1.1 Un percorso nuovo che parte dal passato . . . . . 23
- 1.2 Il progetto di un'immagine come risultato di un processo conoscitivo  
sintetizzato in un frammento visivo . . . . . 26
- 1.3 Dall'*art direction* al *visual marketing* . . . . . 27
- 1.4 Bibliografia . . . . . 28

### **CAPITOLO 2**

#### **Storia del graphic design e del design contemporaneo . . . . . 29**

Chiara Marin

- 2.1 Un nuovo impianto epistemologico . . . . . 29
- 2.2 Il carattere interpretativo della storiografia . . . . . 30
- 2.3 Il valore di un discorso storico sul design nel percorso formativo dei futuri  
*visual communication designer* . . . . . 32
- 2.4 Bibliografia . . . . . 34

### **CAPITOLO 3**

#### **Creatività e graphic design per i problemi di oggi: un approccio differente? . . . . . 37**

Michela Carlini

- 3.1 Il design come disciplina integrativa a servizio della società . . . . . 37

3.2 Gli “spazi problema” del <i>graphic design</i> in un mondo complesso. . . . .	39
3.3 Creatività e <i>graphic design</i> per i progettisti del futuro . . . . .	42
3.4 Bibliografia . . . . .	43

## **CAPITOLO 4**

### **Le identità di brand . . . . . 45**

Vittorio Montieri

4.1 Marca di cosa? . . . . .	45
4.2 Identità e immagine. . . . .	47
4.3 Identità: forma e significato . . . . .	48
4.4 Immagine: personalità e prestazione . . . . .	49
4.5 Antropomorfismo di marca: la marca-persona . . . . .	50
4.6 Divismo di marca: la marca di culto . . . . .	50
4.7 Un professionista gianusiano . . . . .	51
4.8 Bibliografia . . . . .	52

## **CAPITOLO 5**

### **Exhibition design: progettare il futuro attraverso i sensi . . . . . 55**

Stefano Luca

5.1 Il fondamento del progetto nell' <i>exhibition design</i> . . . . .	55
5.2 Le figure professionali dell' <i>exhibition design</i> . . . . .	56
5.3 Rendere eloquente il patrimonio culturale . . . . .	56
5.4 Mettere in mostra la conoscenza. . . . .	57
5.5 Progettare nuovi luoghi di vendita . . . . .	57
5.6 Formare persone consapevoli . . . . .	58
5.7 L' <i>exhibition design</i> per un creativo . . . . .	58
5.8 Gli ambienti creativi dell' <i>exhibition design</i> . . . . .	59
5.9 Bibliografia . . . . .	62

## **CAPITOLO 6**

### **Tra marketing e budgeting: la proposta esperienziale . . . . . 63**

Riccardo Bresciani

6.1 Marketing e <i>budgeting</i> : due discipline in stretta relazione. . . . .	63
6.2 Il nuovo <i>framework</i> competitivo . . . . .	65
6.3 Non più semplici creativi. . . . .	66
6.4 Bibliografia . . . . .	67

**CAPITOLO 7*****Il marketing innovativo: le contemporary marketing practices* . . . . .69**

Umberto Rosin

- 7.1 Le *contemporary marketing practices* e la necessità di prepararsi alle sfide del futuro . . . . . 69
- 7.2 Il marketing come scelta creativa di approcci differenti . . . . . 71
- 7.3 Una professionalità *multitasking* . . . . . 72
- 7.4 Bibliografia . . . . . 74

**CAPITOLO 8*****La comunicazione strategica e la pianificazione dei media: tra complessità ed essenzialità.* . . . . .75**

Maria Pia Favaretto

- 8.1 *Communication strategy and media planning* per produrre relazioni e creare valore. . . . . 75
- 8.2 La strategia di comunicazione e le linee guida dell'impresa. . . . . 78
- 8.3 La strategia di comunicazione per una *brand identity*. . . . . 79
- 8.4 Il creativo e l'*integrated marketing communication* . . . . . 80
- 8.5 Bibliografia . . . . . 81

**CAPITOLO 9*****Il management utile a un creativo* . . . . .83**

Pietro Lanzini

- 9.1 Lo sviluppo del management come elemento valoriale aziendale . . . . . 83
- 9.2 Il *sustainability management* come vantaggio competitivo . . . . . 85
- 9.3 Un monito per il creativo e l'*art director* . . . . . 86
- 9.4 Bibliografia . . . . . 87

**CAPITOLO 10*****Osservare, comprendere, immaginare e creare in un mondo in continuo mutamento: l'immaginazione sociologica come strumento per le professioni creative* . . . . .89**

Cosimo Marco Scarcelli

- 10.1 Come sono arrivato qui. . . . . 89
- 10.2 Sociologia e immaginazione sociologica. . . . . 91
- 10.3 Un percorso per sviluppare l'immaginazione sociologica . . . . . 93
- 10.4 L'approccio sociologico come risorsa creativa . . . . . 95
- 10.5 Bibliografia. . . . . 97

## **CAPITOLO 11**

### ***Il made in Italy nella comunicazione: strategie efficaci del country of origin effect . . .99***

Riccardo Bresciani

- 11.1 Saper trattare un Paese come un *brand*. . . . . 99
- 11.2 L'italianità come elemento distintivo per l'*art director* . . . . . 100
- 11.3 La riconoscibilità e la distintività del creativo nel mercato . . . . . 102
- 11.4 Bibliografia . . . . . 102

## **CAPITOLO 12**

### ***Visual communication: storia del cinema d'animazione . . . . .103***

Cristiano Dalpozzo

- 12.1 A bocca aperta . . . . . 103
- 12.2 Cinema d'animazione? . . . . . 105
- 12.3 *E pur si muove*: le nuove sfide . . . . . 108
- 12.4 Bibliografia . . . . . 110

## **CAPITOLO 13**

### ***L'arte contemporanea: una sfida comunicativa. . . . .111***

Simone Azzoni

- 13.1 Il difficile statuto epistemologico dell'arte contemporanea . . . . . 111
- 13.2 La sfida: arte come atto comunicativo . . . . . 113
- 13.3 La conoscenza delle declinazioni presenti e futuribili . . . . . 114
- 13.4 Bibliografia . . . . . 116

## **CAPITOLO 14**

### ***Pensare la fotografia: osservazione, studio e analisi critica***

### ***al servizio delle pratiche progettuali . . . . .117***

Arianna Novaga

- 14.1 Diversità e complementarità delle culture fotografiche . . . . . 117
- 14.2 Approccio concettuale e approccio analitico . . . . . 119
- 14.3 Strumenti efficaci per costruire la figura del *communication designer*. . . . . 120
- 14.4 Bibliografia. . . . . 121

## **CAPITOLO 15**

### ***La calligrafia: occhi per vedere e cuore per capire . . . . .123***

Marco Campedelli

- 15.1 La storia della calligrafia . . . . . 123
- 15.2 *Believe*, avere fede . . . . . 125

15.3 La calligrafia: raccordo tra teoria e pratica . . . . .	126
15.4 Bibliografia. . . . .	129
<b>CAPITOLO 16</b>	
<b>Trapped graphic design. . . . .</b>	<b>131</b>
Anna Rebeschini	
16.1 Il <i>basic design</i> : disciplina in continua evoluzione . . . . .	131
16.2 La creazione dei vincoli per stimolare la creatività . . . . .	132
16.3 Il metodo come strumento rassicurante e incentivo alla creatività. . . . .	132
16.4 Metodo di insegnamento e qualità fondamentali . . . . .	133
16.5 Perché una disciplina sperimentale di <i>trapped graphic design</i> nel 2017? . . .	133
16.6 Bibliografia. . . . .	134
<b>CAPITOLO 17</b>	
<b>La sociologia: paradigma della complessità. . . . .</b>	<b>135</b>
Daniele Callini	
17.1 Dalle teorie all'interdisciplinarietà. . . . .	135
17.2 La complessità dei sistemi sociali e le trasformazioni . . . . .	137
17.3 Sociologia in dialogo con la comunicazione. . . . .	139
17.4 Bibliografia . . . . .	141
<b>CAPITOLO 18</b>	
<b>La sociologia dei consumi e del marketing. . . . .</b>	<b>143</b>
Daniele Callini	
18.1 Culture, visioni e idee . . . . .	143
18.2 L'evoluzione dei fenomeni per una sociologia applicata e critica . . . . .	145
18.3 La responsabilità sociale dei comunicatori. . . . .	147
18.4 Bibliografia . . . . .	149
<b>CAPITOLO 19</b>	
<b>L'etica della comunicazione: un'identità per l'art director. . . . .</b>	<b>151</b>
Mariagrazia Villa	
19.1 L'etica nell'agire dell'uomo . . . . .	151
19.2 I tre vestiti dell'etica della comunicazione . . . . .	153
19.3 I cinque modelli di riferimento . . . . .	153
19.4 Le opportunità dell'etica della comunicazione contemporanea . . . . .	154
19.5 L'etica per un creativo. . . . .	156
19.6 Bibliografia essenziale. . . . .	157

**CAPITOLO 20**

***Business and communication: English for an art director* . . . . .159**

Susan M. Martin

20.1 The importance of *learning English* . . . . . 159

20.2 English for *art director and visual communicator* . . . . . 160

20.3 Bibliography. . . . . 161

***Nota sugli Autori* . . . . .163**

***Ringraziamenti* . . . . .171**



# CAPITOLO 9

## *Il management utile a un creativo*

*Pietro Lanzini*

### **9.1 Lo sviluppo del management come elemento valoriale aziendale**

Il termine “management” è ormai entrato nel lessico comune ed è usato (e talora abusato) anche dai non addetti ai lavori. Deriva dal verbo inglese *to manage*, ovvero gestire. Il management consiste quindi nel processo di direzione di un’azienda e delle persone a tale funzione preposte.

Il management aziendale racconta oggi una realtà molto vasta e articolata, basata su un saldo *framework* teorico e su molteplici strumenti operativi e tecniche di cui le imprese si servono per raggiungere i propri obiettivi di *brand*. Comunque lo sviluppo di una disciplina specificamente dedicata è un’evoluzione recente, e solo negli ultimi decenni si sta allontanando il preconetto per cui la pratica manageriale sia basata sulla sola esperienza diretta e possa quindi prescindere da uno studio approfondito e metodico delle teorie e tecniche di management.

La cronistoria degli sviluppi del pensiero economico è complessa ma vi sono alcune pietre miliari significative per comprendere come si sia evoluto l’approccio allo studio delle dinamiche che sottendono la gestione d’impresa e hanno portato al riconoscimento del management come disciplina scientifica.

Le prime proto-teorie economiche si focalizzavano su macro-attori economici quali gli Stati, analizzando come questi fossero in grado di accrescere la propria ricchezza e, conseguentemente, il proprio potere. L’avvento dell’economia classica introdusse i primi tentativi di dare un *background* teorico rigoroso al management. Il filosofo ed economista scozzese Adam Smith (1723-1790), pur mantenendo come oggetto d’indagine attori a livello macro (nazioni, classi sociali) iniziò a teorizzare contributi che si rivelarono vitali per lo studio della gestione d’impresa, quali il tema della specializzazione del lavoro.

La lunga parentesi caratterizzata dal diffondersi dell'economia *neoclassica* si sviluppò negli anni Settanta del XIX secolo con il tentativo di accomunare l'economia a una scienza naturale, per fondare e legare i fenomeni economici a leggi immanenti, universalmente valide a prescindere dal contesto di riferimento. Si diffuse così una decontestualizzazione dello studio economico: le analisi empiriche persero di interesse e utilità, come insignificanti vennero considerati lo sviluppo tecnologico e le strategie adottate dalle singole aziende. L'inadeguatezza di questo approccio portò a un cambiamento del *framework* teorico sottostante, permettendo la nascita di nuovi approcci alternativi.

La fine del XIX secolo e gli inizi del XX segnarono la ripresa di alcuni pensieri di Smith da parte di Frederick Taylor, che li sviluppò al fine di ottimizzare con un approccio scientifico la produttività proveniente dal lavoro, chiamato *scientific management*. È Taylor infatti il fondatore e iniziatore della ricerca sui metodi per il miglioramento dell'efficienza nella produzione (da cui il termine di "taylorismo" per riferirsi alla teoria da lui stesso elaborata).

Lo *scientific management* rappresentò l'ambiente ideale per lo sviluppo della *mass production*, di cui il fordismo di inizio Novecento rappresentò l'esempio forse più tangibile, e si sviluppò grazie ad analisi empiriche delle diverse mansioni lavorative, alla promozione di una specializzazione spinta del lavoro e allo sfruttamento delle innovazioni tecnologiche dell'epoca.

Gli anni Cinquanta e Sessanta, a partire dai lavori di Bain e Mason, permisero la nascita dell'*industrial organization* e del paradigma Struttura-Condotta-Performance. L'*industrial organization* prende in considerazione i fattori esterni alle imprese (ad esempio concentrazione, numero di imprese, barriere all'ingresso, ecc.) nell'analizzare le fonti dei differenziali di competitività, focalizzando la propria attenzione sulle possibili condotte di un'impresa, la cui flessibilità strategica diviene fortemente limitata.

L'economista e docente universitario Michael Eugene Porter, partendo dall'*industrial organization*, teorizzò un nuovo scenario, all'interno del quale era possibile analizzare l'attrattiva e la competizione interna a un settore, caratterizzato da cinque componenti: concorrenti, potere contrattuale di clienti e fornitori, potenziali entranti e produttori di beni sostitutivi. Il ruolo delle *core-competence* di un'impresa e le strategie messe in atto per superare i *competitor* vennero ancor più sottolineate dal suo apporto, tanto che dal quel momento si aprì un varco che permise di passare a un nuovo paradigma d'analisi, dove anche la dimensione interna di un'impresa veniva analizzata al fine di studiare la competitività e la redditività dei soggetti economici.

Porter ipotizzò che le strategie per ottenere un vantaggio competitivo duraturo potessero sostanzialmente essere di tre tipologie: costo, differenziazione e focus<sup>1</sup>. Ciò permise una maggior comprensione e definizione degli studi di strategia aziendale anche con il contributo di Alfred Chandler e Igor Ansoff.

Grazie al lavoro negli anni Ottanta dell'economista Birger Wernerfelt e ancor prima di alcune intuizioni di Edith Penrose<sup>2</sup> si sviluppò il filone della *resource based view*, che stabilisce nel processo di analisi di partire dalle risorse e dalle capacità interne all'impresa, e sulla base di queste identificare una strategia che permetta di ottenere un vantaggio competitivo sui *competitor*.

Gli anni successivi permisero l'affermarsi del filone denominato *strategic management* che prevedeva una forza sinergica tra caratteristiche sia esterne che interne all'impresa, al fine di adottare una strategia capace di assicurare alla stessa un vantaggio competitivo duraturo coniugando assieme le due visioni opposte precedenti.

## 9.2 // sustainability management come vantaggio competitivo

Nella seconda metà del Novecento abbiamo visto che la disciplina del management ha vissuto una fase di grande vitalità caratterizzata dall'emergere di prospettive e teorie talvolta in contrapposizione tra di loro, talvolta anche capaci di completarsi vicendevolmente in modo sinergico.

Sono numerose nel mercato le proposte metodologie e gli strumenti operativi di analisi e di gestione atti alla raccolta e sistematizzazione dei dati e delle informazioni, per la redazione di una pianificazione strategica e di implementazione operativa. Infatti il management è oggi sempre più una disciplina dinamica, in continua evoluzione che richiede un costante sforzo di riflessione e di cambiamento alla luce dei contesti comunicativi e di mercato in continua trasformazione.

Gli ultimi decenni hanno imposto tre fattori determinanti, capaci di stravolgere le chiavi di lettura tradizionali: un tasso d'innovazione di tecnologie e forme di business senza precedenti, la globalizzazione di mercati e società, e la rilevanza del tema dello sviluppo sostenibile. Quest'ultimo aspetto sottolinea la necessità per le imprese di gestire e ottimizzare non soltanto la variabile economica, che tradizionalmente è quella preponderante, bensì anche le sollecitazioni ambientali e sociali.

---

1 Porter, M.E. "How competitive forces shape strategy" in *Harvard Business Review*, March-April, 1979, pp. 137-145.

2 Penrose, E. *The theory of the growth of the firm*, London, Oxford University Press, 2009.

L'integrazione a livello di management del rispetto dell'ambiente e dell'istanza sociale vanno pensati all'interno di strategie aziendali che abbiano come fine il benessere aziendale e una buona diffusione dei prodotti o servizi. Tutto ciò si esemplifica in una maggior attenzione alla produzione e alla logistica, alla gestione finanziaria e alla comunicazione, e così via.

Una nuova consapevolezza aziendale è maturata grazie all'interazione di diversi fattori:

- i cambiamenti climatici e la conseguente necessità di ridurre l'impatto ambientale delle attività economiche;
- i drammatici incidenti che han messo alla luce la potenziale pericolosità di attività che non tenevano conto di precisi standard di sicurezza (Bhopal, Chernobyl, *Deepwater Horizon*);
- il diffondersi di una coscienza ecologica in nicchie crescenti del mercato, che ha reso premiante per le imprese offrire prodotti e servizi caratterizzati da elevati standard etici, sociali e ambientali, essendo entrata la sostenibilità di diritto fra le variabili su cui si basa la scelta d'acquisto.

Così il *sustainability management* si configura come la presa di coscienza aziendale che la sostenibilità non è un costo imposto da standard e vincoli legislativi, ma è una formidabile fonte di vantaggio competitivo. Questa consapevolezza ha permesso di affinare le tecniche e soprattutto cambiare la mentalità nell'approcciarsi al problema, e le conseguenze pratiche sono state evidenti.

Le aziende si sono spostate da approcci *end-of-pipe* legati alla semplice *legal compliance* ad approcci proattivi legati alla prevenzione dell'inquinamento monitorando tutte le fasi delle attività produttive. La sostenibilità è diventata una responsabilità condivisa a tutti i livelli organizzativi, creando una rapida evoluzione delle tecniche di interazione e di coinvolgimento dei consumatori o degli *stakeholder* stessi.

Gli errori del passato, rappresentati ad esempio dal fenomeno del *greenwashing* in ambito pubblicitario, hanno permesso lo sviluppo ai giorni nostri di una strategia comunicativa vincente che prevede un rapporto più onesto, trasparente e interattivo con tutti i soggetti interessati a vario titolo alle attività produttive aziendali e alla stessa sostenibilità dell'impresa.

### **9.3 Un monito per il creativo e l'art director**

Il management è inserito all'interno delle attività di direzione di un'impresa, ma una conoscenza basilare delle principali teorie e tecniche deve far parte del *back-*

*ground* professionale dei profili presenti a tutti i livelli della gerarchia aziendale. Non solo il top management ma anche chi si occupa, ad esempio, di creatività, di comunicazione o marketing necessita di competenze nel campo del management.

Vi sono profili professionali, fra cui il creativo e l'*art director*, per cui è facile cadere nell'equivoco di basare il proprio lavoro esclusivamente sull'intuito, la geniale trovata o l'idea altamente innovativa. Sebbene l'inventiva rappresenti un elemento essenziale e caratterizzante di questi profili, non può e non deve essere disgiunta da un'adeguata preparazione su quelle che sono le teorie e tecniche del management. Questo pericolo va inserito in un discorso più ampio su come spesso le imprese e le organizzazioni vengano costruite come ambienti a compartimenti stagni ponendo il concetto di specializzazione come supporto giustificativo di pensiero che invece denota una scarsa visione d'insieme, un insufficiente linguaggio comune che deve guidare i processi comunicativi interni e una mancante conoscenza condivisa a tutti i livelli gerarchici e funzionali.

In un'impresa odierna, che voglia misurarsi con il mercato e i *competitor*, i responsabili di produzione devono confrontarsi assiduamente con i creativi responsabili della comunicazione.

I pericoli principali che corre la figura del creativo sono due: la mancanza di una visione d'insieme e un'errata interpretazione del concetto di creatività. Il primo sottolinea come la specializzazione eccessiva rischia di oscurare una visione d'insieme ed è per questo che risulta necessaria una competenza base di management che permetta di allargare gli orizzonti e di sapersi muovere agevolmente nell'ambiente d'impresa. Un creativo dovrà avere competenze per capire un budget, leggere un bilancio piuttosto che conoscere le relazioni dell'impresa con gli *stakeholder* di rilievo e le principali criticità legate alle diverse funzioni aziendali. Il secondo pericolo attiene a un'errata interpretazione del concetto di creatività, che viene erroneamente intesa come slegata da schemi, nozioni preconfezionate, teorie e tecniche che rappresentano un *framework* generale all'interno del quale muoversi. Se essere creativi presuppone la capacità di andare oltre gli schemi esistenti e di proporre soluzioni comunicative nuove, è altresì vero che una conoscenza approfondita e rigorosa del management è condizione essenziale affinché la creatività possa svilupparsi in modo armonico e coerente con i risultati aziendali attesi. Infatti solo attraverso lo sviluppo di competenze approfondite sulle tecniche esistenti, il creativo può dirsi tale.

#### **9.4 Bibliografia**

Bain, J.S. *Industrial organization*, New York, John Wiley & Sons, 1968.

Bilton, C. *Management and creatività*, New York, John Wiley & Sons, 2006.

Clocchiatti, G. *Creatività per l'innovazione. Come produrre idee vincenti per migliorare la competitività*, Milano, Franco Angeli, 2009.

Taylor, F.W. "The principles of scientific management" in New York & London, Harper Brothers, 1911.

Tracy, B. *Creativity and problem solving*, New York, American Management Association, 2014.

Wernerfelt, B. "A resource-based view of the firm" in *Strategic management journal*, 5(2), 1984, pp. 171-180.