



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

**L'economia
in Piemonte** **design-related**

con il patrocinio di

WORLD
DESIGN
CAPITAL

TORINO
2008

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

L'economia design-related in Piemonte

Rapporto finale

In collaborazione con



Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino.

Tutti i diritti riservati. Vietata la produzione a terzi.

Lo studio è a cura di Àssist Consulting S.r.l.

Coordinamento editoriale: Settore Studi, Statistica e Documentazione - Camera di commercio di Torino.

Coordinamento grafico: Settore Comunicazione Esterna - Camera di commercio di Torino.

Ideazione grafica copertina: Fantinel Graphic Designers

Stampa: Mariogros Industrie Grafiche S.p.A.

Finito di stampare: dicembre 2007

Indice

Introduzione

Profilo del rapporto e guida alla lettura	1
---	---

Capitolo primo

Profilo dell'economia design-related in Piemonte

1.1 Caratteri generali	7
1.2 Distribuzione delle imprese design-related sul territorio	10
1.2 Articolazione settoriale	16
1.3 Modelli organizzativi dell'attività di design	31

Capitolo secondo

Il contributo del design alla valorizzazione dei beni e servizi

2.1 Il modello	38
2.2 Il brief	40
2.3 Ricerca/analisi	40

Indice

2.4 Concept	41
2.5 Sviluppo del concept	42
2.6 Prototipazione	42
2.7 Complessità produttiva e ruolo del design	43
2.8 Il contributo strategico del design all'innovazione di beni e servizi	44
2.9 Specificità legate agli ambiti di applicazione del design	51
2.10 Industrial design	51
2.11 Automotive design	52
2.12 Interior design	54
2.13 Graphic design e comunicazione	55
2.14 Fashion design	57
2.15 Ambiti "emergenti"	58
2.16 Interaction design	58
2.17 Cultura e Territorio	59

Capitolo terzo

Il rapporto con il mercato e i canali di distribuzione dell'offerta di design

3.1 I canali distributivi delle aziende B2B	63
3.2 Promozione dei servizi di design: punti di attenzione	67

Indice

Capitolo quarto

Il posizionamento competitivo delle aziende piemontesi del design

4.1 L'analisi del posizionamento competitivo del design piemontese: i temi comuni	73
4.2 Brand e Marketing	81
4.3 Frammentazione imprenditoriale e "sistema" delle aziende	82
4.4 Domanda potenziale di servizi e diffusione della cultura del design	86
4.5 Problemi e specificità di posizionamento competitivo in alcuni ambiti applicativi	87

Capitolo quinto

La generazione e riproduzione delle competenze di base

5.1 La formazione superiore e d'eccellenza	94
5.1.1 Politecnico di Torino	94
5.1.2 IAAD (Istituto di Arte Applicata e Design)	96
5.1.3 IED (Istituto Europeo di Design)	97
5.1.4 Università degli Studi di Scienze Gastronomiche	99
5.2 I Centri di ricerca sul Design	100
5.2.1 Politecnico di Torino	100
5.2.2 Centro di ricerche FIAT	101
5.2.3 Politecnico di Milano	103

Indice

Capitolo sesto

Ritorno alla teoria: l'innovazione design-driven nel suo milieu territoriale

6.1 Innovazione design-driven: il modello teorico	105
6.2 Innovazione design-driven: fattori coinvolti	109
6.3 Design e territori della conoscenza	114

Allegato 1: nota metodologica	123
--	------------

Allegato 2: campi di applicazione del design in Piemonte

A. Industrial design	125
B. Industrial design automotive	134
C. Graphic design e comunicazione	140
D. Interior design	146
E. Fashion design	151
F. Cultura e territorio	157

Allegato 3: lista degli esperti coinvolti nella ricerca	163
--	------------

A Torino e in Piemonte, il design è sempre stato di casa, non solo nel mondo auto. Su questo territorio innumerevoli sono gli esempi in diversi settori industriali, uno per tutti, la penna Aurora 88, e qui si sono sviluppate intuizioni poi trasformate in produzioni di massa e diffuse in tutto il mondo.

In vista dell'anno che vede Torino come Capitale Mondiale del design, la Camera di commercio ha voluto fornire un contributo alla conoscenza del territorio, realizzando uno studio mirato a mappare l'economia *design – related* del Piemonte. L'indagine indaga la base imprenditoriale che produce o utilizza contenuti di design.

In Piemonte, infatti, sono numerose le aziende che hanno fatto del sistema e della cultura del design il proprio *core business*; ma il design, a prescindere dal settore di ricerca e applicazione, rappresenta sempre una risorsa strategica per aumentare il successo di un'impresa: permette la differenziazione dei prodotti e consente una strategia competitiva più efficace del prodotto.

Lo studio, condotto anche attraverso la realizzazione di workshop con esperti, ha individuato un importante universo piemontese di imprese legate al design, di cui sono state analizzate caratteristiche economiche, punti di forza e opportunità, con una ulteriore conferma, anche nei numeri, della vocazione torinese e piemontese al design.

Per completare il quadro, infine, insieme alla ricerca è stato realizzato il Repertorio delle imprese specializzate in Piemonte nell'offerta di design. Il Repertorio, disponibile on line e implementato nel tempo, sarà un valido strumento informativo per aumentare in Italia e all'estero la conoscenza di Torino e della nostra regione come territorio della creatività e della conoscenza, caratterizzato da un consistente aggregato di imprese legate al design. Un territorio che, oggi, rivela anche i primi caratteri della cosiddetta "innovazione *design driven*": un'innovazione radicale, in cui tecnologie e design si alleano e sono grado di trasformare il significato e l'identità degli oggetti e dei servizi, e non solo le loro caratteristiche estetiche e funzionali.

Alessandro Barberis

Presidente della Camera di commercio di Torino

Profilo del rapporto e guida alla lettura

Lo studio di cui vengono qui presentati i risultati finali rappresenta una “mappatura” dell’economia *design-related* del Piemonte. Tale mappatura ha portato a due prodotti distinti ma complementari:

- una ricerca su dimensioni e caratteri salienti dell’economia *design-related* piemontese, illustrata nel presente rapporto finale
- un Repertorio delle imprese *design-related* della regione, che costituisce un prodotto a se stante, anche se logicamente collegato al presente rapporto.

Prima di dettagliare l’articolazione del rapporto, preme evidenziare – attraverso alcune definizioni – qual è il contenuto del fenomeno qui analizzato. Come già indicato, il rapporto mappa il profilo della economia *design-related* del Piemonte. Con questo termine si fa riferimento in particolare alla *base imprenditoriale residente nel territorio regionale, che produce ovvero utilizza contenuti di design (per il consumatore finale o per altre imprese della filiera), prodotti internamente ovvero da terzi (altre imprese), come elemento di differenziazione competitiva e strumento di valorizzazione economica dei prodotti*. Per analogia si parlerà di *imprese design-related*, per far riferimento ad aziende, riconducibili o meno al settore del design strettamente inteso, che incorporano nei propri prodotti o servizi quote più o meno significative di design.

Alcune precisazioni che aiutano a meglio comprendere questa definizione. Il termine di *economia design-related* qualifica il versante della “offerta”: non sono qui presenti informazioni concernenti la domanda, sia dei consumato-

Introduzione

ri che delle imprese. È invece qui caratterizzato il profilo del *sistema delle imprese che producono e/o utilizzano contenuti di design per accrescere il valore economico dei prodotti immessi sul mercato.*

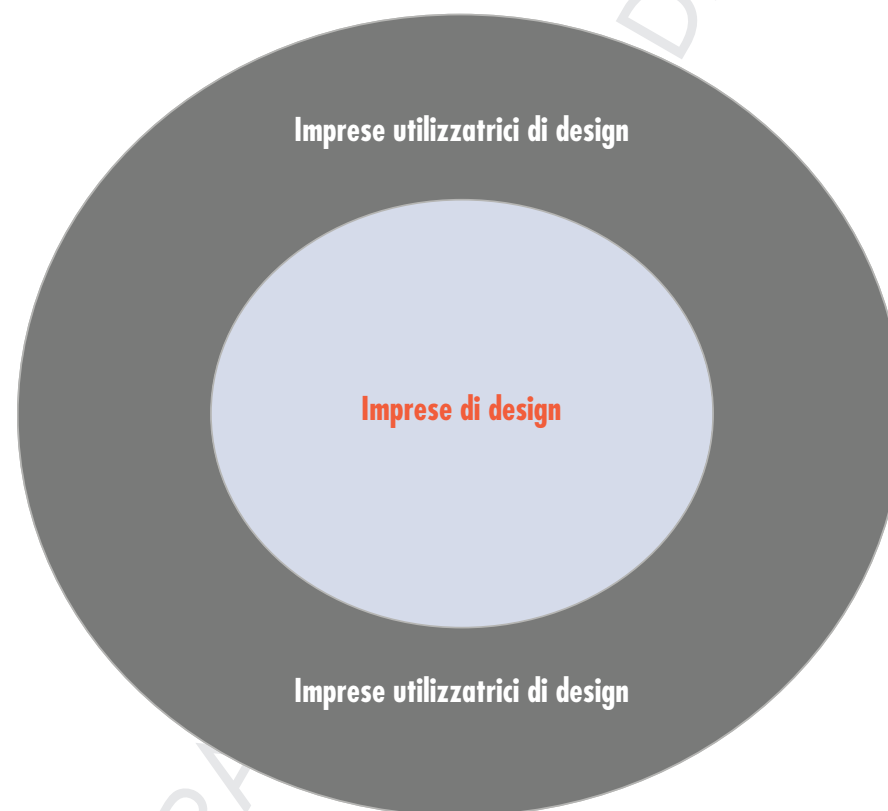
Inoltre si parla qui di economia “*design-related*”; con quest’ultimo termine si intende fare riferimento ad un aggregato più ampio del settore del design strettamente inteso. Mentre quest’ultimo si qualifica come l’insieme delle imprese che producono contenuti di design incorporati nella produzione, la nostra accezione è più ampia. Essa include ad esempio anche le imprese mere utilizzatrici di design, che acquistano cioè contenuti di design da terzi per incorporarli nei propri prodotti, mantenendo all’interno la sola competenza manifatturiera ed affidandosi totalmente all’esterno per la acquisizione di competenze di (e sensibilità al) design. Un esempio per tutti: nel distretto dell’acciaio del Verbano-Cusio-Ossola – a cavallo tra le province di Novara, Verbania e Vercelli – la competenza manifatturiera di base consiste, appunto, nella lavorazione dell’acciaio. Essa trova applicazione da un lato nella rubinetteria e dall’altro nel kitchenware. In questi settori – che costituiscono altresì due dei maggiori distretti produttivi del Piemonte – sono annoverate imprese che hanno compreso a fondo l’importanza del design ai fini della distintività dei prodotti e del posizionamento di mercato, e pertanto hanno internalizzato competenze di design, che più propriamente definiremo “imprese di design” (Alessi per citare un caso noto a livello internazionale, ma anche Ritmonio per citare una rubinetteria trasformatasi recentemente in una azienda di design). Ma oltre a queste, sia nel kitchenware che nella rubinetteria sono presenti molte aziende che stanno sperimentando con cautela l’impiego del design nei propri prodotti, pertanto sono ancora oggi caratterizzate da una limitata (o nulla) “capacità di assorbimento” di design, non hanno ancora internalizzato questo tipo di competenze, di cui quando necessitano procedono all’acquisto nella forma di servizi di design. Ciò limita l’impatto che il design ha sulla valorizzazione dei prodotti, ma senz’altro qualifica queste imprese come soggetti che stanno “acquisendo familiarità” con il mondo del design, che per il momento – a torto o a ragione – vivono come esterno alla competenza core, prettamente manifatturiera. Queste “utilizza-

Introduzione

trici di design” sono anch’esse considerate dalla presente ricerca come indicato nella fig. 1, e quindi il fenomeno nel suo complesso – l’insieme dei due cerchi concentrici – si definisce come economia a diverso titolo “collegata” al design. Al di fuori di questo perimetro si collocano infine le aziende che non fanno alcun utilizzo di design.

Figura 1

Economia design-related



Dell'economia *design-related*, per riassumere, fanno parte:

- imprese che, incorporando contenuti di design, producono “oggetti” commercializzati direttamente presso i consumatori finali (es. la già citata Alessi nell’ambito del kitchenware)

Introduzione

- imprese che realizzano servizi di design per altre imprese (es. il piccolo studio di graphic design, ma anche – all'estremo opposto – Pininfarina o Italdesign)
- imprese che realizzano prodotti con elevato contenuto di design che sono venduti ad altre imprese della filiera (es. nell'ambito del tessile, produttori di tessuti che vendono i propri prodotti alle imprese di produzione di capi di abbigliamento).

Il secondo ed il terzo caso sono riconducibili alla categoria più generale del B2B (*business-to-business*), il primo al B2C (*business-to-consumer*).

Il presente Rapporto è organizzato in sei capitoli. Il primo fornisce elementi di tipo prevalentemente quantitativo sulle dimensioni e sul profilo dell'economia *design-related* del Piemonte. La rilevazione ha individuato poco più di 600 imprese (624 per la precisione) appartenenti a questo dominio: una cifra poco rilevante se rapportata al totale della base imprenditoriale del Piemonte (lo 0,1% circa delle imprese piemontesi totali, che si stima generino una produzione pari allo 0,8% circa del PIL regionale¹⁾), ma significativa per il segnale che esse rappresentano. Il capitolo 2 è dedicato al ruolo che il design esercita all'interno di tali imprese in termini di impatto sul ciclo di vita del prodotto e sui meccanismi di valorizzazione dei beni e servizi venduti. Ai meccanismi di distribuzione dei prodotti e servizi *design-related* è dedicato il capitolo 3, a cui fa seguito un quadro di quelli che si presentano oggi come i problemi ma anche le opportunità da cogliere per l'economia *design-related* e le imprese che ad essa fanno riferimento (capitolo 4). Il capitolo 5 affronta il tema della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'economia *design-related* analizzando i meccanismi e gli attori impegnati nella riproduzione della base di competenze di design, segnatamente le scuole di formazione e le università da un lato, ed i centri di competenza scientifica e di ricerca dall'altro. Il rapporto si chiude con il richiamo ad alcune categorie interpretative in grado di spiegare il fenomeno

Nota

Introduzione

analizzato, ed in particolare: il rapporto tra design ed innovazione, inteso come chiave per illuminare i processi di valorizzazione economica basati sul design; e secondariamente la caratterizzazione del fenomeno analizzato in rapporto al territorio (sistema-design vs. distretto del design).

Nelle appendici sono illustrate la metodologia con cui è stato realizzato lo studio (Allegato 1), il dettaglio degli elementi emersi nell'ambito dei focus group/workshop realizzati con esperti ed operatori del settore (Allegato 2), e la lista degli esperti ed operatori aziendali coinvolti nell'indagine. Pur essendo un prodotto a se stante, al presente rapporto è idealmente collegato il "Repertorio" del design piemontese, che completa la documentazione prodotta.

CAMERA DI COMMERCIO TORINO

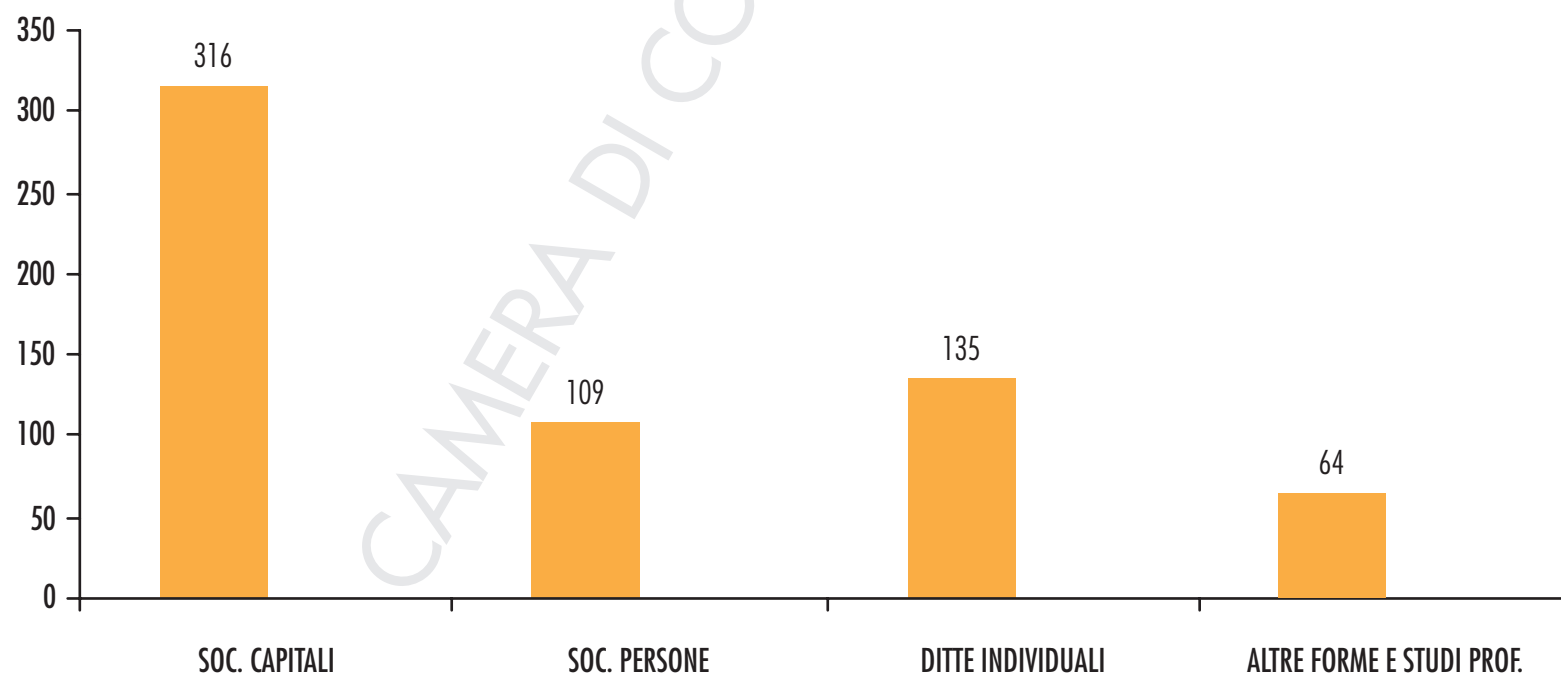
Profilo dell'economia *design-related* in Piemonte

1.1 Caratteri generali

La mappatura dell'economia *design-related* del Piemonte effettuata ha permesso di individuare un universo di 770 imprese ed operatori economici. Nell'ambito di questo universo totale, di 624 aziende è stato possibile reperire informazioni, vuoi da database vuoi per via diretta (intervista); di queste, 416 sono state contattate ed intervistate direttamente con tecnica CATI². Le analisi effettuate nel rapporto fanno riferimento all'universo noto, pari a 416.

Figura 2

Imprese *design-related* per natura giuridica (v.a.)



Nota

⁽²⁾ Per maggiori dettagli si veda la Nota metodologica (all. 1)

Di queste, 316 sono società di capitali (50,6%), 109 società di persone (17,5%), 135 ditte individuali (21,6%) e 64 – pari al 10,3% - sono studi professionali ed altre forme giuridiche (fig. 2)³.

La tabella 1 riassume le caratteristiche generali di questo segmento dell'economia regionale. Si stima che esso generi un fatturato aggregato di circa 12 miliardi di euro ed esprima un livello di occupazione pari a poco più di 50 mila addetti. Rispetto all'universo considerato, si rileva un fatturato per addetto che si attesta intorno alle 238,6 migliaia di euro⁴.

Tabella 1

Caratteristiche generali dell'economia design-related in Piemonte

	TOTALE
N° IMPRESE	624
FATTURATO GLOBALE	€ 12.032.038.899
N° ADDETTI	50.427
FATTURATO PER ADDETTO	€ 238.605

Nota

⁽³⁾ Il dato sull'universo resta, nonostante quanto sopra affermato, ignoto, anche per la difficoltà di tracciare un confine netto tra l'economia design-related ed il resto dell'economia della regione. Altro fattore che induce alla cautela riguardo alle dimensioni dell'universo di riferimento è l'impossibilità, di fatto, di indagare tutte le imprese della regione. Uno studio inteso a stimare l'estensione dell'economia design-related potrebbe beneficiare di un approccio campionario volto a stimare le dimensioni dell'universo ed a caratterizzarne i tratti salienti; approccio che tuttavia esula dagli obiettivi di questo studio.

⁽⁴⁾ Il dato relativo alla media del fatturato per addetto appare affidabile anche perché in linea con rilevazioni recenti. Si cita ad esempio quanto indicato nel rapporto "Design e Sistema Industriale in Piemonte" realizzato dall'Istituto Mario Boella del Politecnico di Torino (2004), che giunge riguardo al fatturato per addetto a stime analoghe a quelle qui illustrate (239 mila euro circa contro 238,6 mila euro della presente indagine). Rispetto al rapporto del 2004 sono invece stati rilevati incrementi rilevanti sia a livello del fatturato complessivo (circa 6 miliardi di euro contro 12 miliardi) sia degli addetti (25 mila circa contro 50 mila circa attuali). La differenza è in parte riconducibile alla diversa numerosità dell'universo su cui sono operate le stime (459 imprese nel 2004 contro 624 della presente ricerca, +35% circa). Gli accresciuti valori di fatturato globale e di occupazione sono altresì da ricondurre all'aumento delle dimensioni medie, in termini di addetti, delle aziende mappate nelle due indagini.

Profilo dell'economia *design-related* in Piemonte

Figura 3

Imprese *design-related* per fatturato

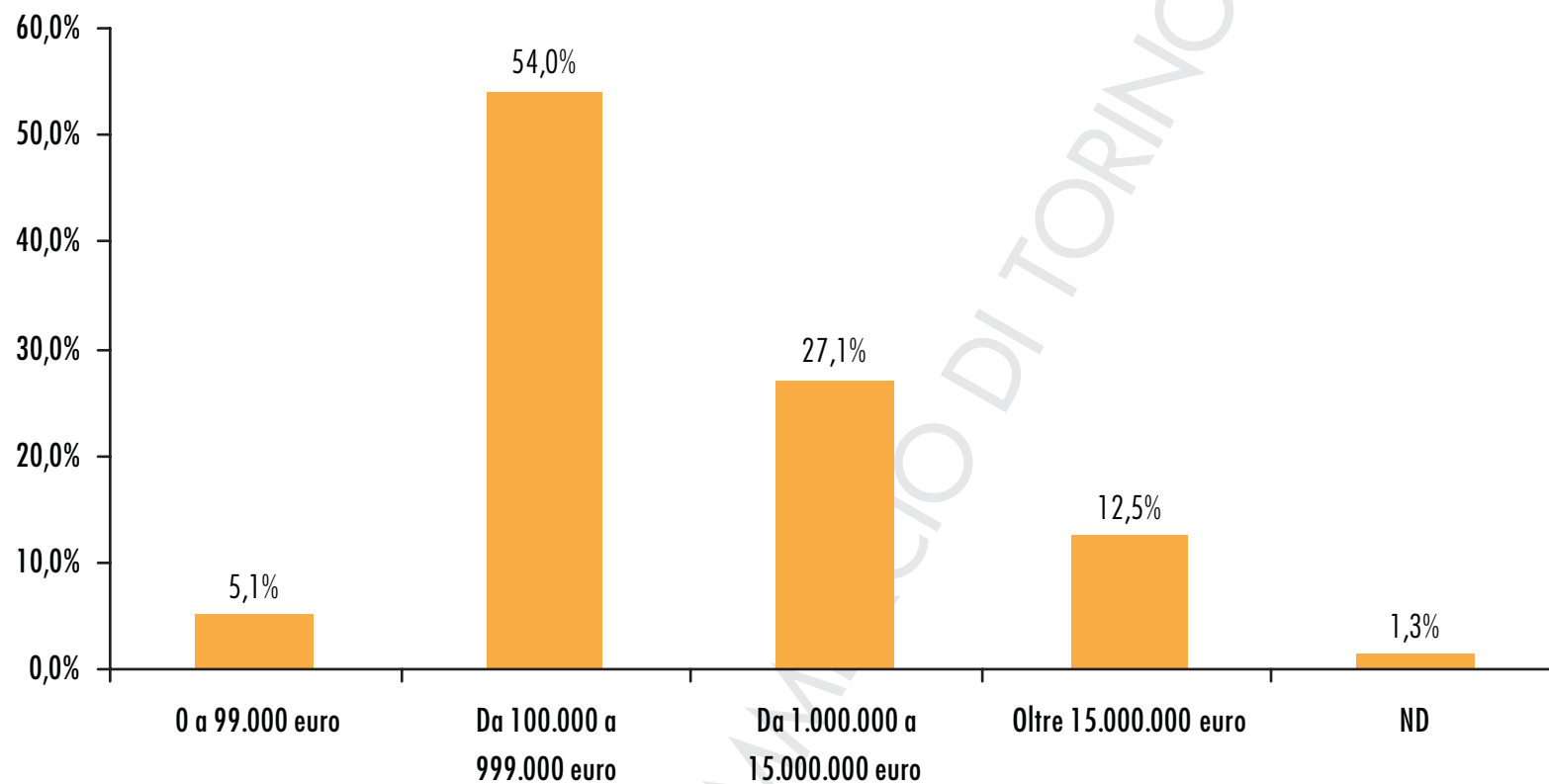
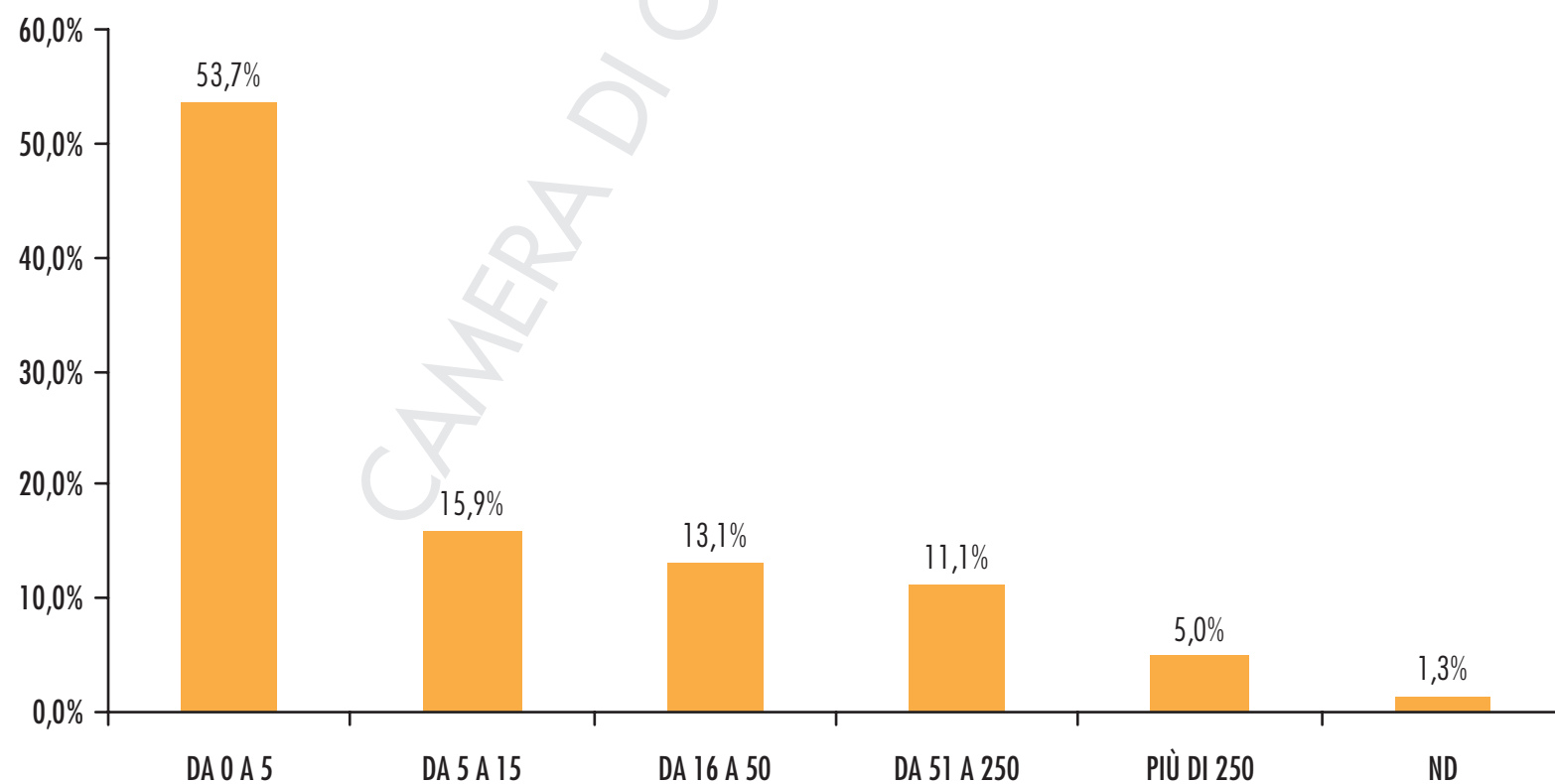


Figura 4

Imprese *design-related* per classi di addetti



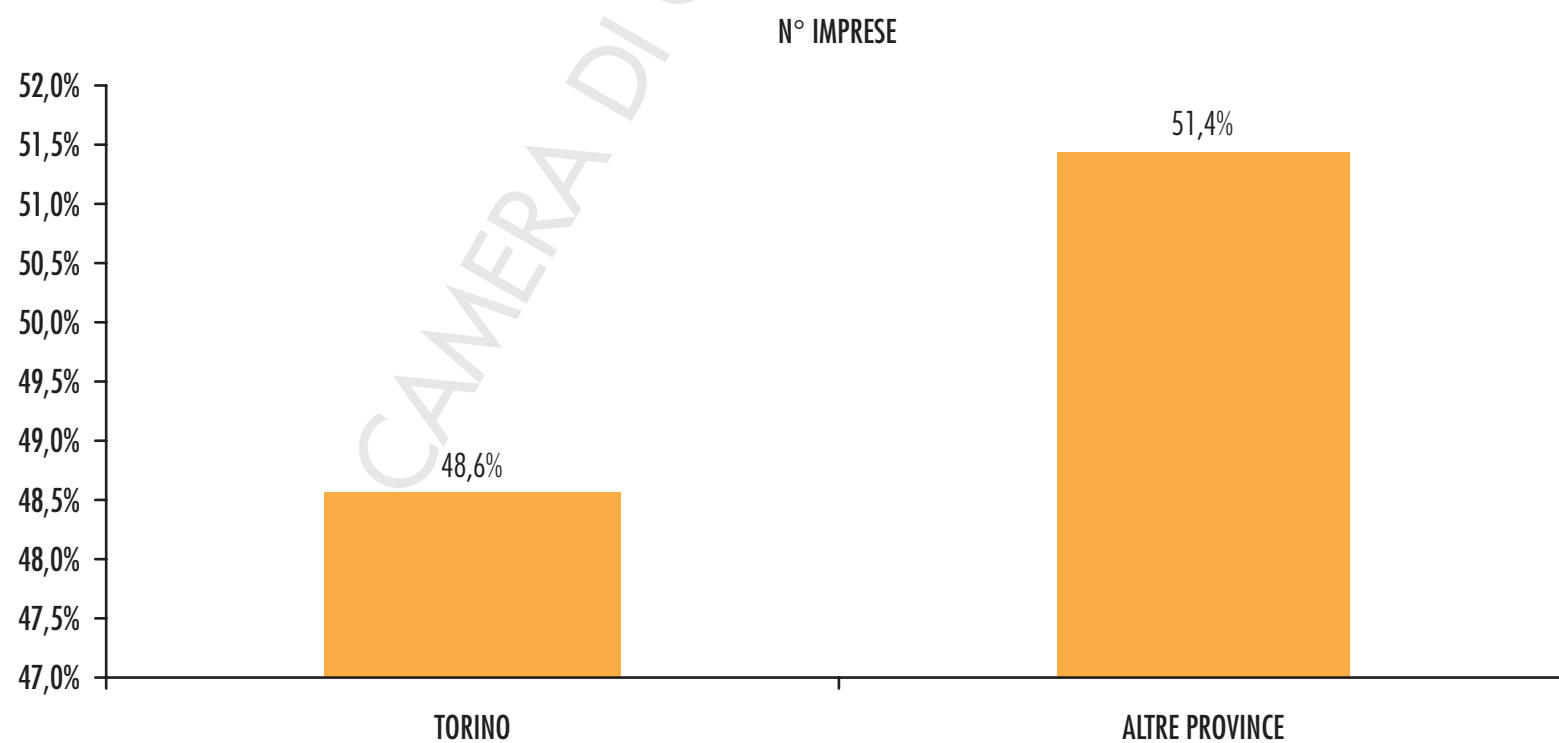
Come evidenziato nelle figure 3 e 4, la distribuzione delle aziende per fasce di fatturato e per classi di addetti, evidenzia una forte frammentazione del tessuto imprenditoriale con una larga predominanza di micro-aziende (oltre il 60% sia in termini di fatturato che di addetti, anche se le rispettive classi non riflettono le definizioni statistiche di micro, piccole e medie imprese).

1.2 Distribuzione delle imprese design-related sul territorio

I dati rilevati evidenziano il ruolo baricentrico di Torino e del suo comprensorio provinciale (tabella 2): quasi metà delle aziende censite ha sede nella provincia di Torino (48,6% contro 51,4%). Il capoluogo di regione pesa quindi per circa la metà dell'economia *design-related* in esame. Ancora più forte il peso specifico di Torino se si analizza il dato non in termini di numero di imprese, bensì di fatturato generato e di livello di occupazione.

Figura 5

Imprese design-related per distribuzione geografica (v.a.)



Profilo dell'economia *design-related* in Piemonte

Nel primo caso (fatturato) le aziende torinesi producono il 68,4% del fatturato dell'intero settore, mentre in termini di occupazione generata il contributo delle imprese torinesi si attesta al 61% (fig. 6 e 7; tab. 2 per i valori assoluti relativi alle grandezze in esame)⁵.

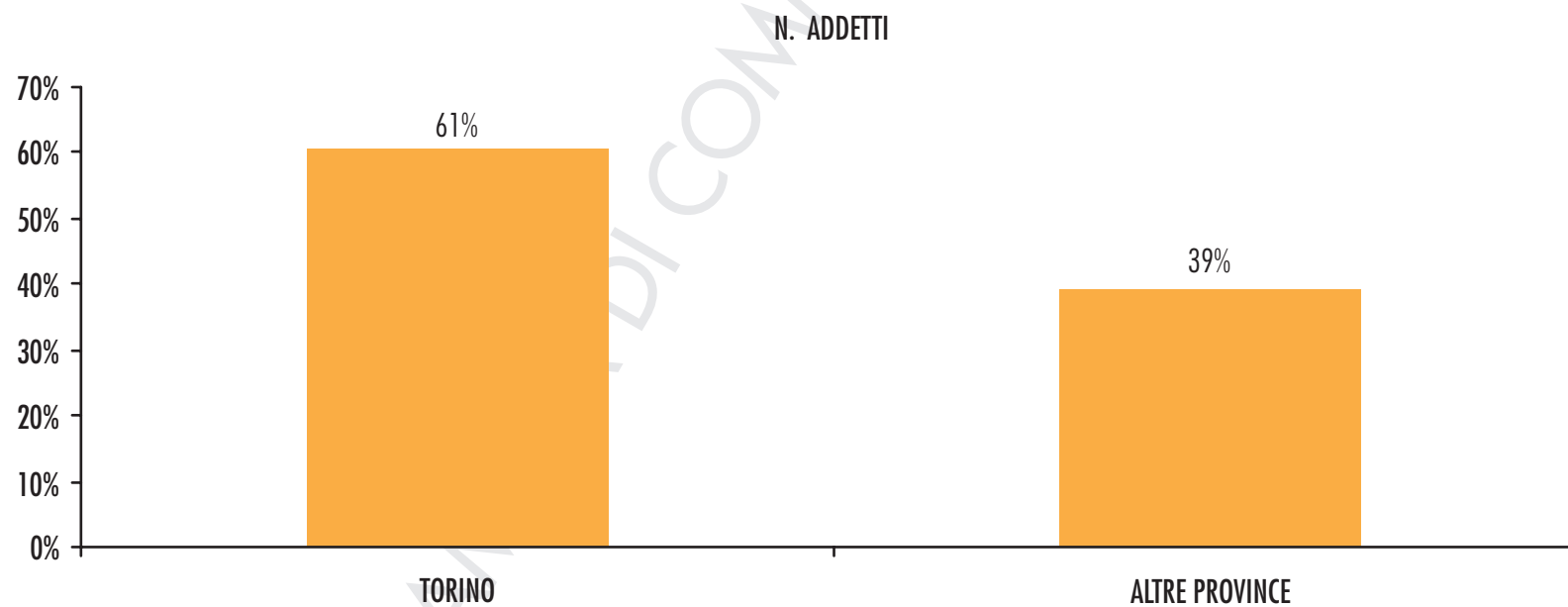
Tabella 2

Caratteristiche generali dell'economia *design-related*: confronto tra Torino e altre province piemontesi (v.a.)

	TORINO	ALTRE PROVINCE
N° IMPRESE	303	321
FATTURATO GLOBALE	8.224.355.233	3.807.383.666
N° ADDETTI	30.650	19.777
FATTURATO PER ADDETTO	268.331	192.534

Figura 6

Numero di addetti per distribuzione geografica (v.%)

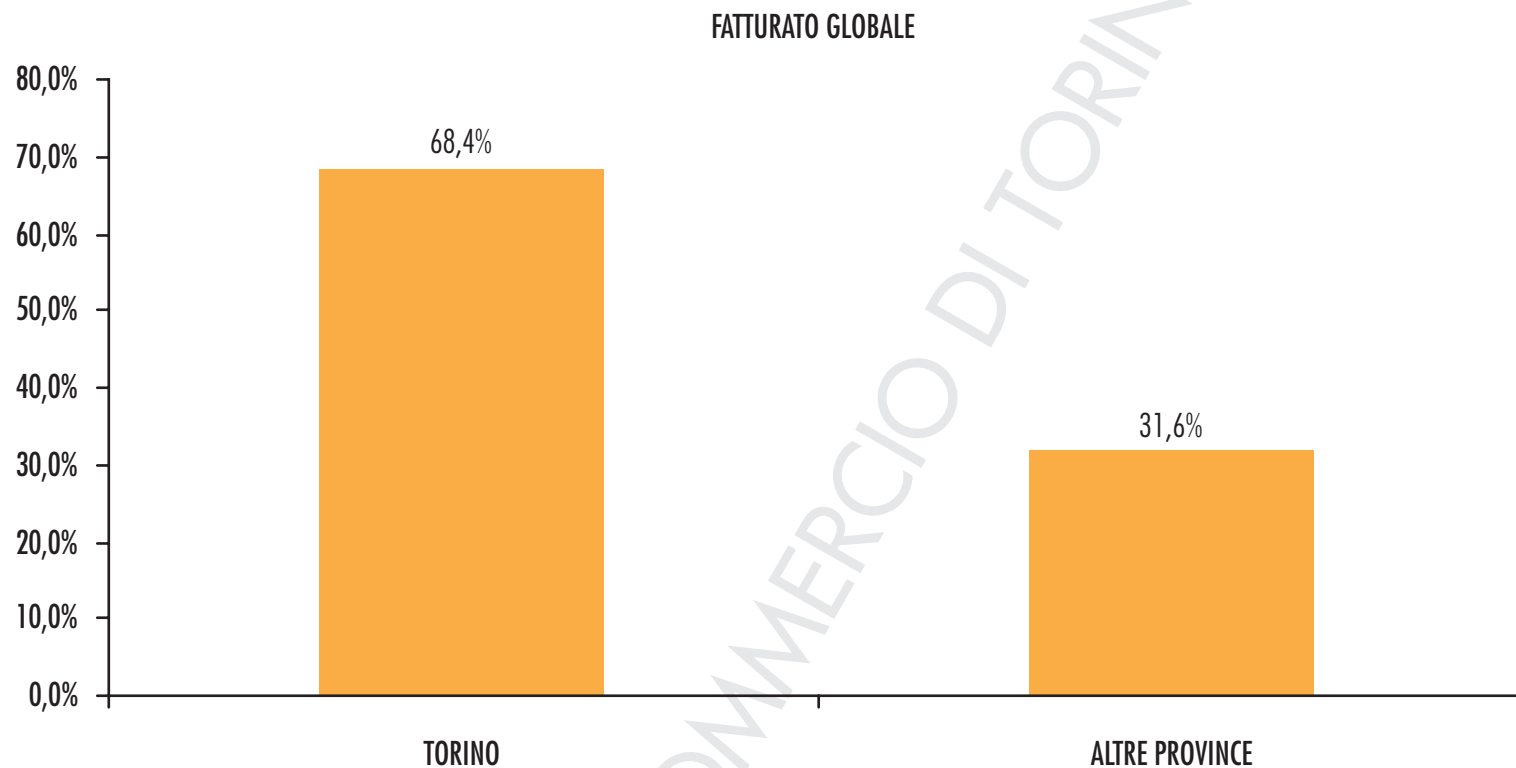


Nota

⁽⁵⁾ La presente ricerca evidenzia una maggiore centralità, rispetto alla ricerca dell'Istituto Mario Boella, della provincia di Torino rispetto al fatturato complessivo generato (circa il 44% nel 2004 contro circa il 68% attuale). Questi dati non sono tuttavia completamente raffrontabili data la differenza tra le due ricerche nel campione di imprese considerato.

Figura 7

Fatturato delle imprese design-related per distribuzione geografica (v.%)



Questo risultato si spiega facilmente se si pensa che almeno per un settore, quel dell'automotive design, la concentrazione su Torino, anche per ragioni storiche, è dettata dalla presenza in provincia del più importante acquirente di servizi professionali di design della regione, il Gruppo Fiat⁶. Le imprese di questo settore, specie le tre maggiori⁷, sono grandi imprese con un livello di capitale investito, di fatturato e di occupazione molto importante per l'economia regionale. Una ulteriore conferma di questa importante presenza sul territorio torinese è rappresentata dal dato relativo al fatturato medio per addetto delle imprese di Torino e provincia a confronto con quello delle altre province (fig. 8). Mentre nel primo caso il fatturato medio per addetto si attesta sui 268 mila euro circa, nelle altre pro-

Nota

⁶ Fiat, con il suo recentemente rilanciato Centro Stile, è stata esclusa dalla presente rilevazione ed analisi per ragioni legate alla dimensione dell'impresa che inevitabilmente finirebbero per distorcere i risultati dell'indagine

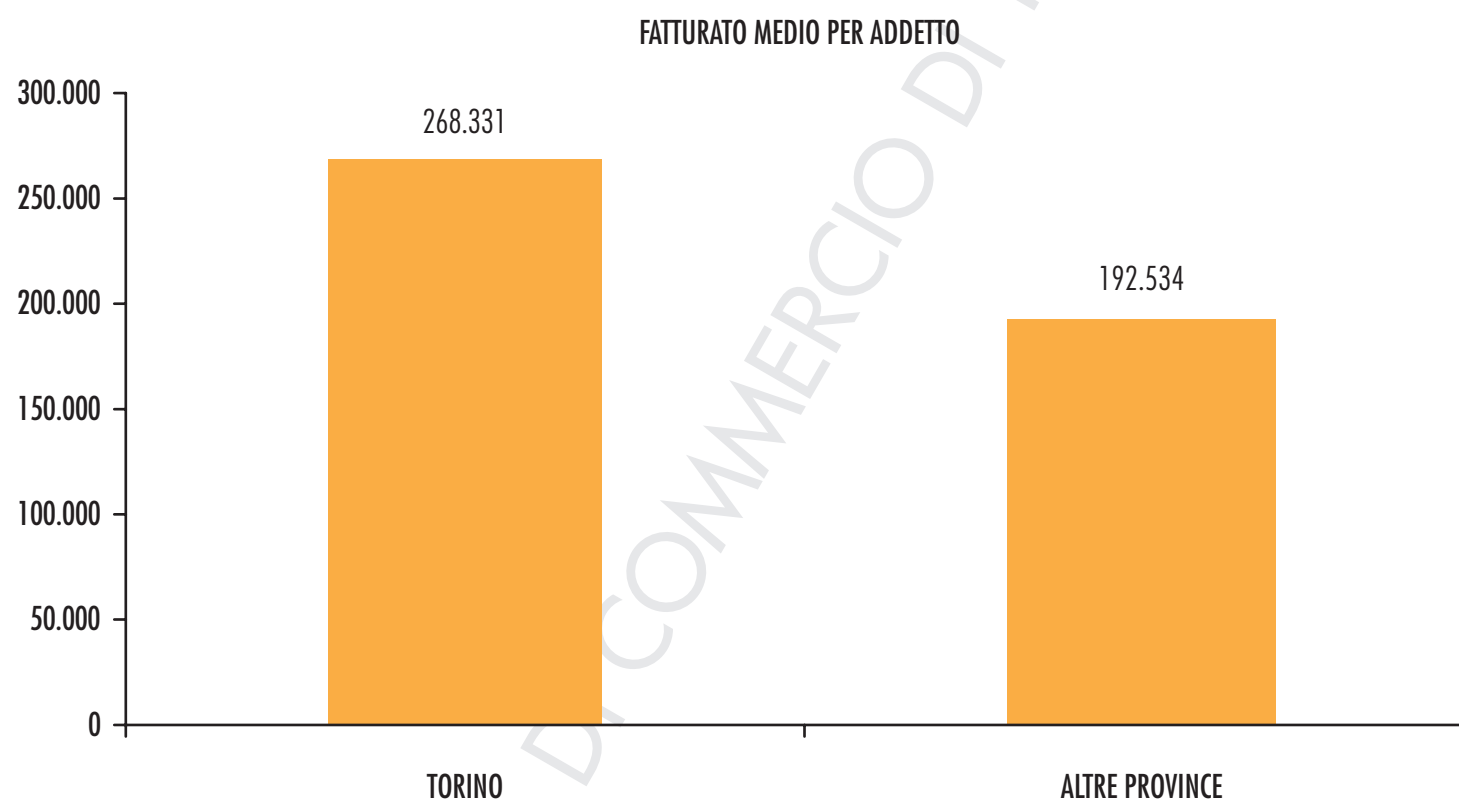
⁷ Pininfarina, Italdesign Giugiaro e Bertone

Profilo dell'economia *design-related* in Piemonte

vince scende drasticamente a poco più di 192 mila euro. Tuttavia, come si può osservare se si ragiona in termini di numero assoluto di imprese, non è solo la presenza di queste grandi realtà industriali a spiegare la concentrazione sul capoluogo piemontese.

Figura 8

Fatturato medio per addetto delle imprese *design-related* per distribuzione geografica (v.%)

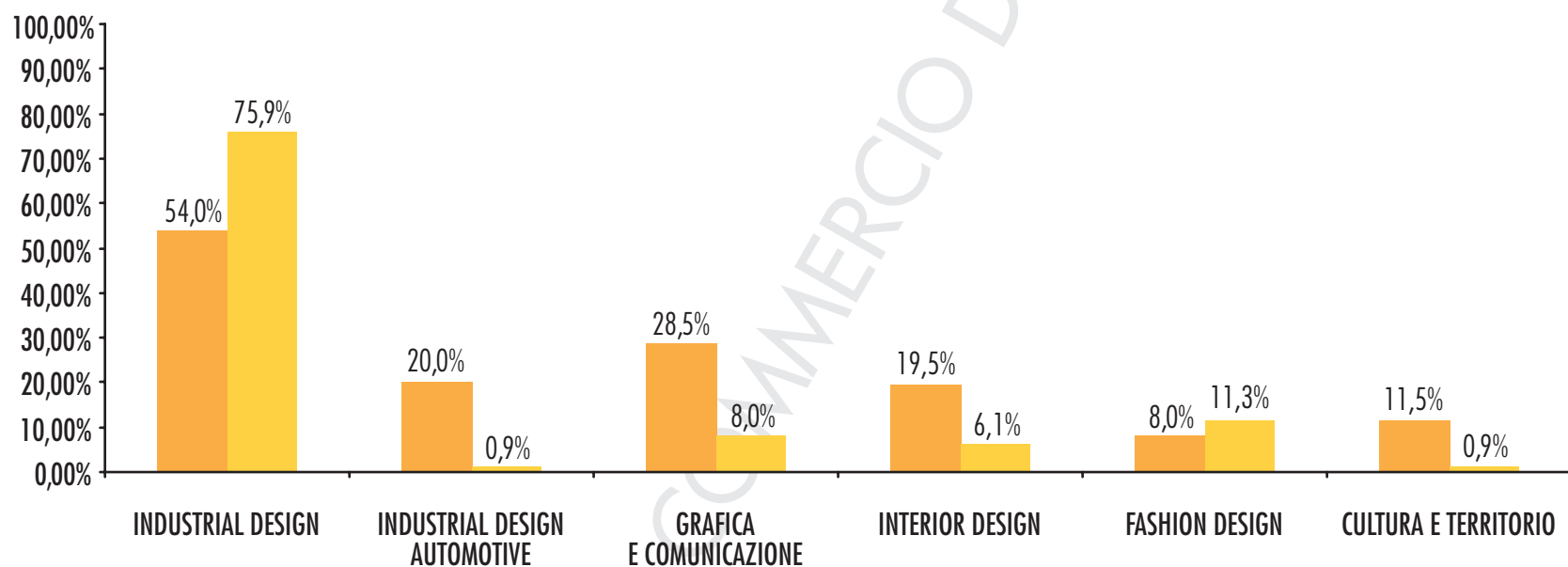


Approfondendo infatti l'analisi si osserva come la composizione della base imprenditoriale dell'economia *design-related* torinese presenta una varietà molto accentuata in rapporto, viceversa, alla forte concentrazione settoriale presente nel resto della regione (fig. 9). Mentre in provincia di Torino si registra una presenza di imprese *design-related* di tutti gli ambiti applicativi, con una forte presenza dell'industrial design, della grafica e comunicazione e del-

l'automotive, fuori dal capoluogo lo strapotere dell'industrial design è schiacciante (più del 75% delle imprese *design-related* contattate operano in questo settore; il secondo settore applicativo in ordine decrescente, fortemente distanziato, è il fashion, 11% circa). Fuori dal capoluogo alcuni dei settori analizzati sono addirittura di fatto assenti (es. automotive o cultura e territorio).

Figura 9

Articolazione delle imprese *design-related* per campi applicativi del design, per distribuzione geografica (v.%)



Legenda

- Torino
- Altre province

Cosa spiega allora questa forte sperequazione tra Torino ed il resto della regione, con il posizionamento dell'economia *design-related* sul capoluogo? A quali fattori possono essere ricondotti i dati qui presentati?

Un primo livello di spiegazione riconduce, per quel che riguarda la provincia, alla dominanza della produzione manifatturiera ancora molto forte, ed alla cultura industriale da essa prodotta. A cavallo delle province di Novara,

Verbania e Vercelli si posiziona il cosiddetto "distretto dell'acciaio" a cui afferiscono le produzioni nell'ambito del kitchenware e della rubinetteria; in un caso si registrano casi da manuale nella capacità di utilizzare il design come leva competitiva, come Alessi; nell'altro sono diversi i produttori emergenti o consolidati che utilizzano in misura crescente il design per differenziare le proprie produzioni su mercati esigenti e remunerativi (come ad esempio quelli della Lombardia e del territorio milanese). Altro distretto importante Valenza Po, questa volta nel sud-est della regione (Alessandria); anche qui è in crescita il numero di imprese che incorpora contenuti sempre crescenti di design nei gioielli per caratterizzare e differenziare le proprie produzioni sul mercato. In conclusione, è nella provincia che le applicazioni del design al comparto industriale – al netto dell'automotive, che qui non è presente – sono maggiormente diffuse.

A differenza della provincia, il capoluogo si caratterizza per una presenza molto variegata di imprese ed una presenza dei diversi settori industriali più equilibrati. Non solo è presente ed in maniera significativa l'automotive, che nella provincia è totalmente assente, e che come si vedrà più avanti esercita un ruolo di traino per il settore del design che va oltre i meri confini settoriali; anche altri settori sono molto sviluppati e ben rappresentati, non solo nel mondo manifatturiero ma soprattutto nel mondo dei servizi: il bancario, l'assicurativo, l'high tech nelle sue varie articolazioni (ICT, aerospaziale, life sciences, ambiente, ecc.). Questa variegata presenza settoriale sviluppa una domanda di design che si estende a settori ulteriori rispetto all'industrial, e fa sì che il profilo di distribuzione settoriale del design di Torino sia maggiormente equilibrato. È in questo contesto che può svilupparsi una domanda di graphic ed interior design, che altrove è molto debole, e di una domanda in settori emergenti del design, come quelli legati all'eno-gastronomia ovvero alla valorizzazione del patrimonio culturale, artistico e paesaggistico. Ciò può sembrare paradossale se si pensa che i maggiori "giacimenti" di alcune di queste risorse sono ubicati nella provincia (si pensi all'eno-gastronomia con il peso specifico delle Langhe); ma è al pubblico colto e sofisticato della città

che l'offerta di design collegata a questi settori si rivolge, almeno in questa fase *statu nascenti*, in virtù sia della capacità di quest'ultimo di apprezzare ma anche di remunerare questo tipo di servizi.

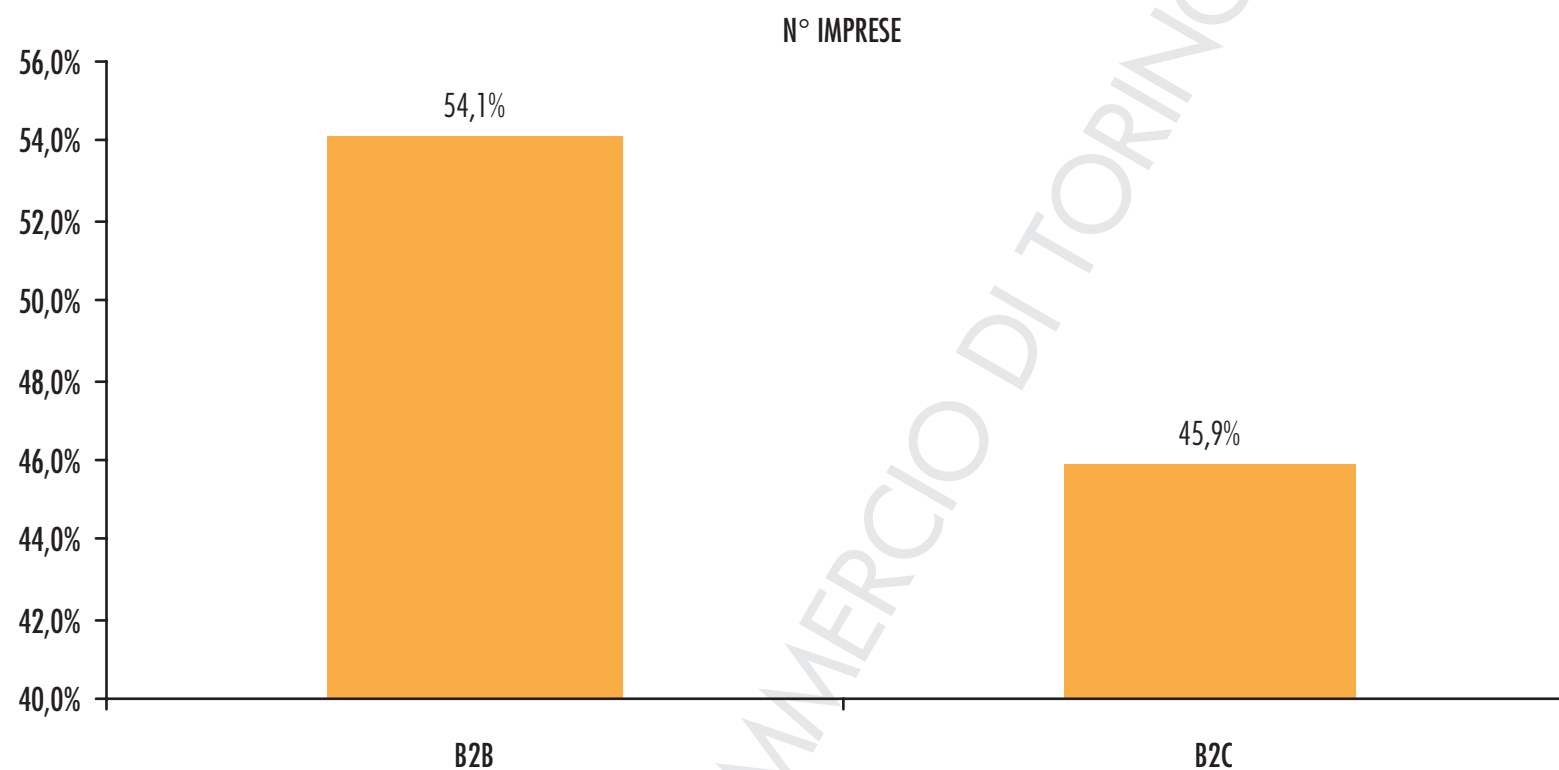
1.2 Articolazione settoriale

L'universo analizzato è stato interamente contattato in modo diretto per approfondire alcuni temi relativi ai servizi di design offerti o all'utilizzo del design ai fini della valorizzazione della produzione. Con un tasso di risposta pari al 66,7% si è riusciti ad ottenere risposte utili da 416 imprese, più dei due terzi dell'universo individuato di cui si hanno informazioni utili. Le considerazioni che seguono fanno riferimento a questo campione, approfondendo alcune caratteristiche dell'economia *design-related* del Piemonte a partire dallo spaccato settoriale.

Un primo dato di rilievo a questo riguardo si riferisce alla ripartizione delle 416 aziende contattate tra B2B e B2C, intendendosi con questa distinzione caratterizzare, nel primo caso, le imprese che vendono prodotti intermedi che internalizzano elementi di design e/o service provider che offrono servizi di design ad altre imprese, manifatturiere e non; nel secondo caso, le imprese che vendono al consumatore finale beni (e servizi) *design intensive*, o comunque con contenuto esplicito di design. Ebbene, il 54,1%, pari a 225 imprese, appartiene alla categoria del B2B mentre il 45,9% al B2C⁸: sostanzialmente una equidistribuzione (fig 10).

Nota

Imprese *design-related* per modalità di rapporto con il mercato (v.a.)



Nonostante questa equidistribuzione, le imprese B2C generano un fatturato di gran lunga maggiore (quasi triplo) e sviluppano un livello di occupazione pari a più di 4,5 volte quello delle aziende B2B (fig 11 e 12). Ciò si spiega ricordando come nel B2B siano presenti tanto un gran numero di piccoli studi professionali che forniscono servizi di design, quanto i grandi *service provider* dell'automotive: per ragioni opposte essi sviluppano un livello di occupazione più contenuto (gli uni perché micro-imprese con qualche unità di personale ciascuna, le altre perché fortemente *capital intensive*). Quanto al livello del fatturato, sono i piccoli studi professionali a "tirare verso il basso" il fatturato aggregato del B2B; o per dire altrimenti, nel B2C sono rappresentate molte imprese industriali di taglia media unitaria ben più grande rispetto agli studi professionali che affollano il B2B abbassando fortemente il livello del fatturato aggregato.

Figura 11

Fatturato aggregato delle imprese design-related per modalità di rapporto con il mercato (v.a.)

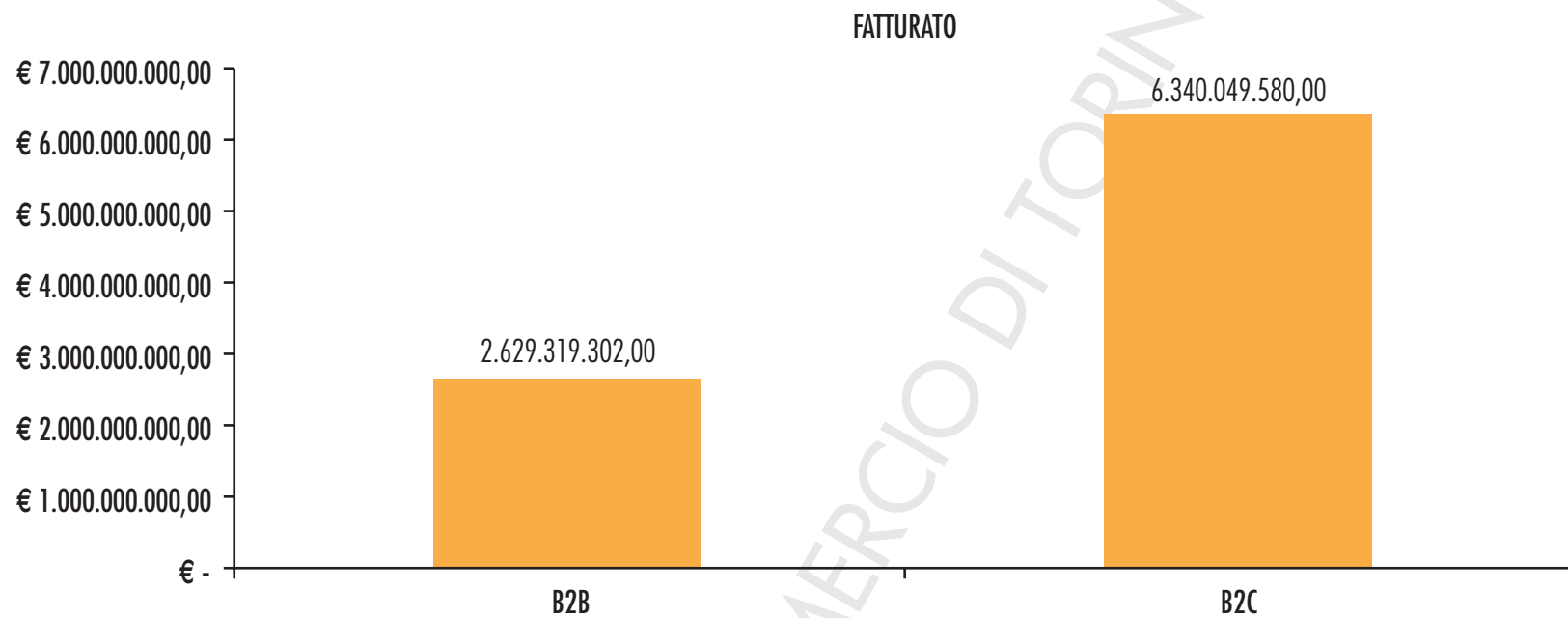
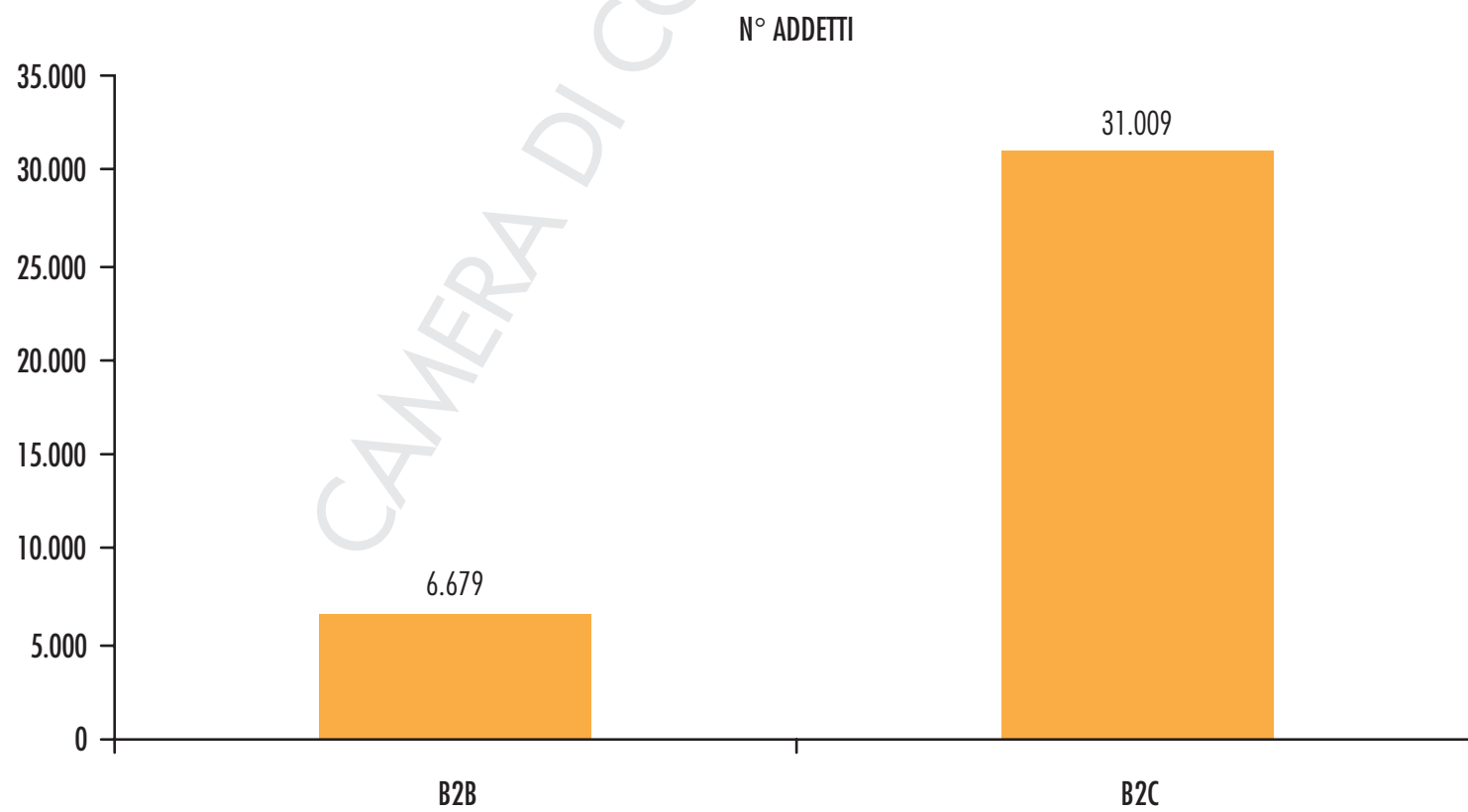
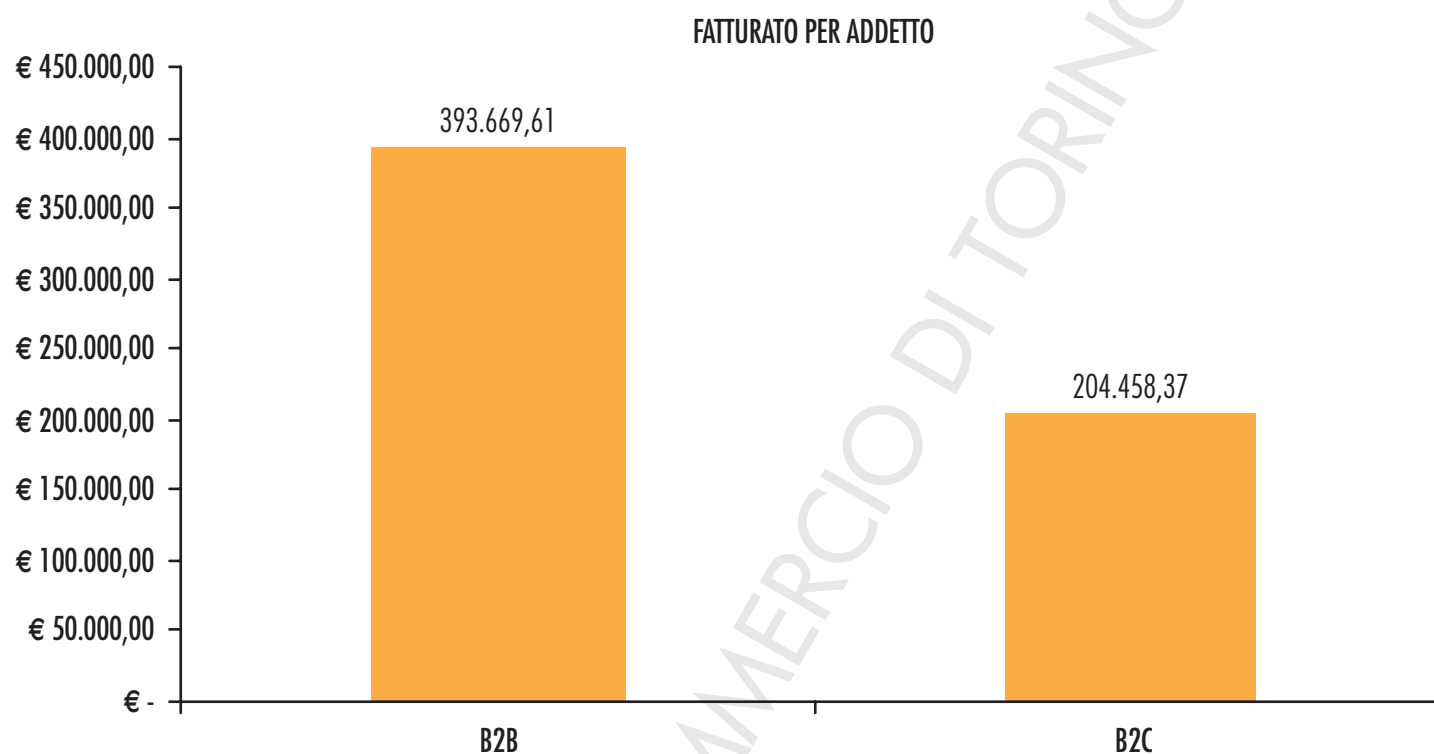


Figura 12

Numero di addetti complessivi delle imprese design-related per modalità di rapporto con il mercato (v.a.)



Fatturato medio per addetto delle imprese *design-related* per modalità di rapporto con il mercato (v.a.)

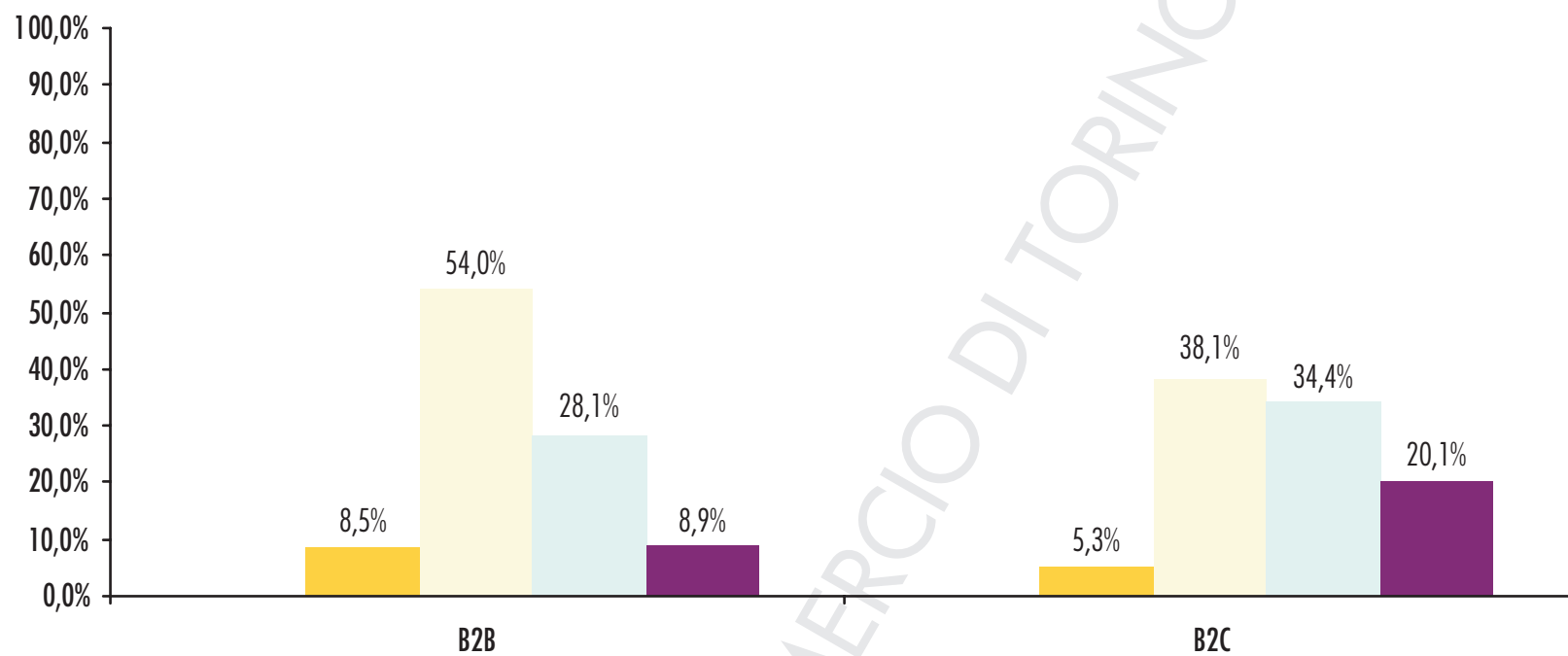


Non sorprende dunque che, essendovi un gap molto più pronunciato in termini di addetti tra B2B e B2C rispetto a quanto non avvenga a livello del fatturato, il fatturato medio per addetto sia significativamente più elevato – quasi doppio – nel caso del B2B (fig. 13).

In sintesi quindi, le imprese B2B si contraddistinguono per la ridotta dimensione media rispetto alle imprese B2C, sia in termini di fatturato che soprattutto di addetti; lo dimostrano in modo inoppugnabile le fig. 14 e 15, dove si evidenzia come nel B2B il 62,5% delle aziende non superi il milione di euro di fatturato annuo, a fronte del 43,4% nel caso del B2C. Ancora più forte il dato se si guarda al numero degli addetti: il 73,1% – poco meno dei tre quarti delle imprese analizzate – non supera i 15 addetti, contro il 58,9% nel caso del B2C. All'estremo opposto, nel B2C le imprese con più di 250 addetti rappresentano il 9,2% della distribuzione contro il 2,7% nel caso del B2B.

Figura 14

Distribuzione del fatturato delle imprese design-related per modalità di rapporto con il mercato (v.%)

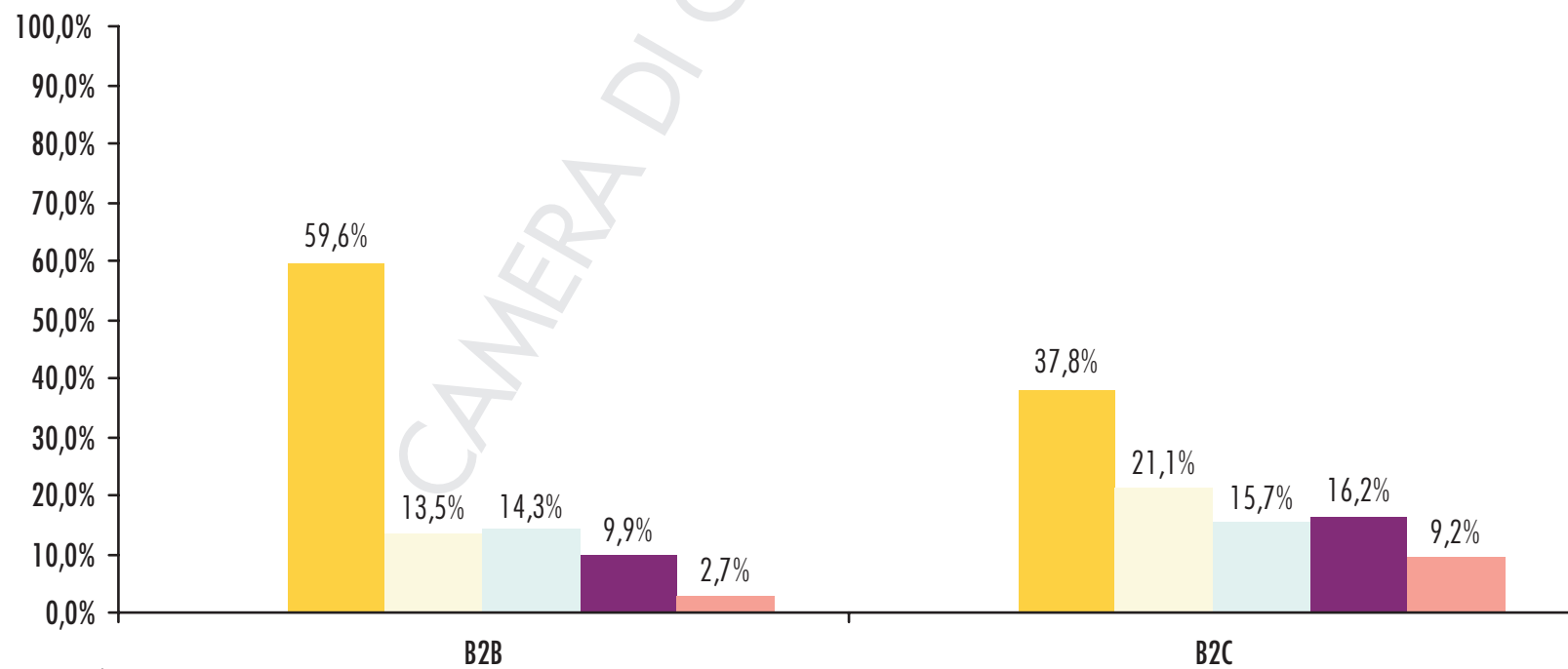


Legenda

■ 0 a 99.000 ■ Da 100.000 a 999.000 ■ Da 1.000.000 a 15.000.000 ■ Oltre 15.000.000

Figura 15

Distribuzione degli addetti delle imprese design-related per modalità di rapporto con il mercato (v.%)



Legenda

■ Da 0 a 5 ■ Da 5 a 15 ■ Da 16 a 50 ■ Da 51 a 250 ■ Più di 250

Profilo dell'economia *design-related* in Piemonte

L'insieme di questi dati evidenzia una dimensione media unitaria significativamente più ridotta nel caso del B2B.

Come già detto questi dati sono interpretabili alla luce di una forte presenza nell'ambito del B2B di studi professionali o imprese di servizi di piccolissime dimensioni, insieme all'altra componente – più esigua numericamente – di aziende *capital intensive*, ad esempio quelle del settore automotive, che contribuiscono ad innalzare fortemente il fatturato per addetto, ben oltre i livelli medi del settore B2C.

Dal punto di vista territoriale le imprese B2B hanno un baricentro maggiormente spostato verso l'area metropolitana torinese, mentre quelle B2C si distribuiscono equamente tra area metropolitana e altre province (fig. 16): ciò è in linea con il profilo territoriale delle imprese *design-related* sopra descritto.

Figura 16

Distribuzione territoriale delle imprese design-related per modalità di rapporto con il mercato (v.%)



Oltre alle modalità di relazione con il mercato (B2B vs B2C), un importante punto di vista da cui osservare l'economia *design-related* è la sua articolazione per campi applicativi del design. Nella nostra indagine sono stati presi in esame sei campi applicativi principali, l'ultimo dei quali costituisce un aggregato di settori emergenti:

- industrial design
- automotive design
- graphic design e comunicazione
- interior design
- fashion design
- design della cultura e del territorio.

Quest'ultimo, come già ricordato, rappresenta un aggregato di campi di applicazione del design del tutto nuovi, in via di affermazione proprio negli ultimi anni, che nel territorio del Piemonte già esprimono delle presenze aziendali. In particolare l'indagine ha evidenziato come maggiormente interessanti i seguenti campi applicativi, tutti accomunati dal fatto di essere a vario titolo e con diversa intensità riconducibili al settore della cultura ed al territorio:

- food design
- design sostenibile
- valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale

Sulla descrizione dei contenuti espressi da questi ambiti in ottica di design si tornerà più avanti nel rapporto.

Le figure da 17 a 19 illustrano come le imprese *design-related* censite in questa indagine si ripartiscono per campi di applicazione del design⁹.

Nota

⁹ Si fa osservare l'elevata percentuale di imprese per le quali non si dispone dell'informazione relativa al campo applicativo del design a cui afferiscono. Ciò si verifica in quanto una parte delle imprese intervistate direttamente non ha fornito informazioni, né è stato possibile inferire tale dato dai database disponibili ovvero da internet. Pertanto esso risulta come dato "non disponibile" (N.D.)

Figura 17

Imprese design-related per campi di applicazione del design (v.%)

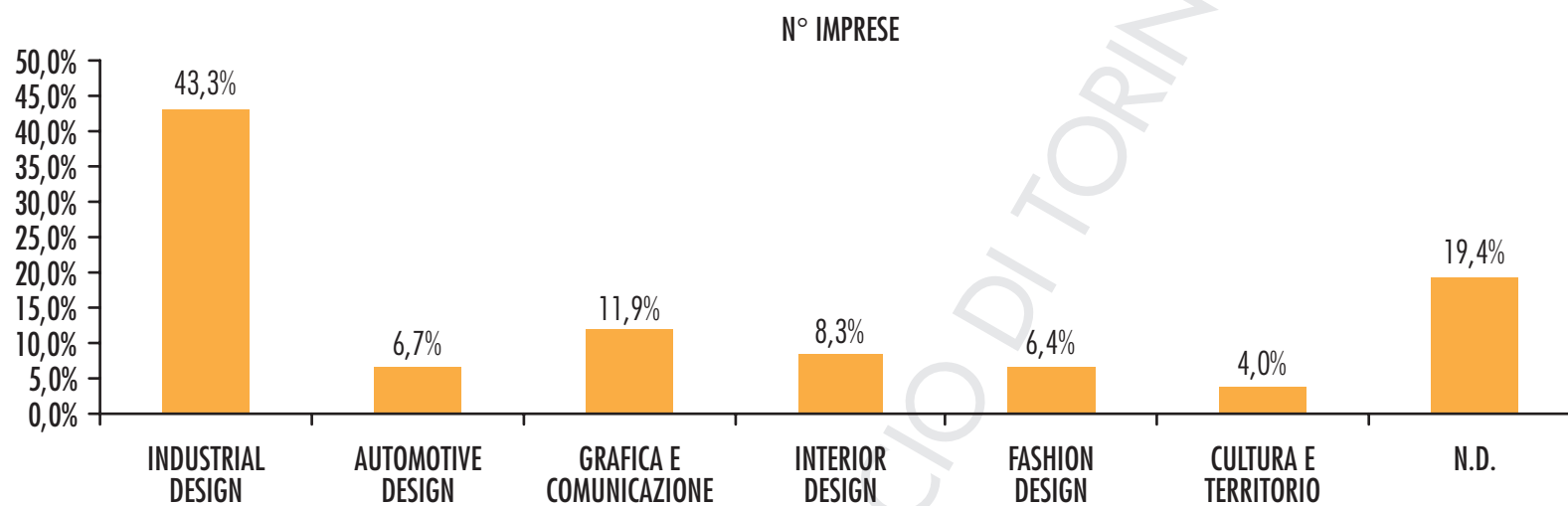


Figura 18

Fatturato delle Imprese design-related per campi di applicazione del design (v.%)

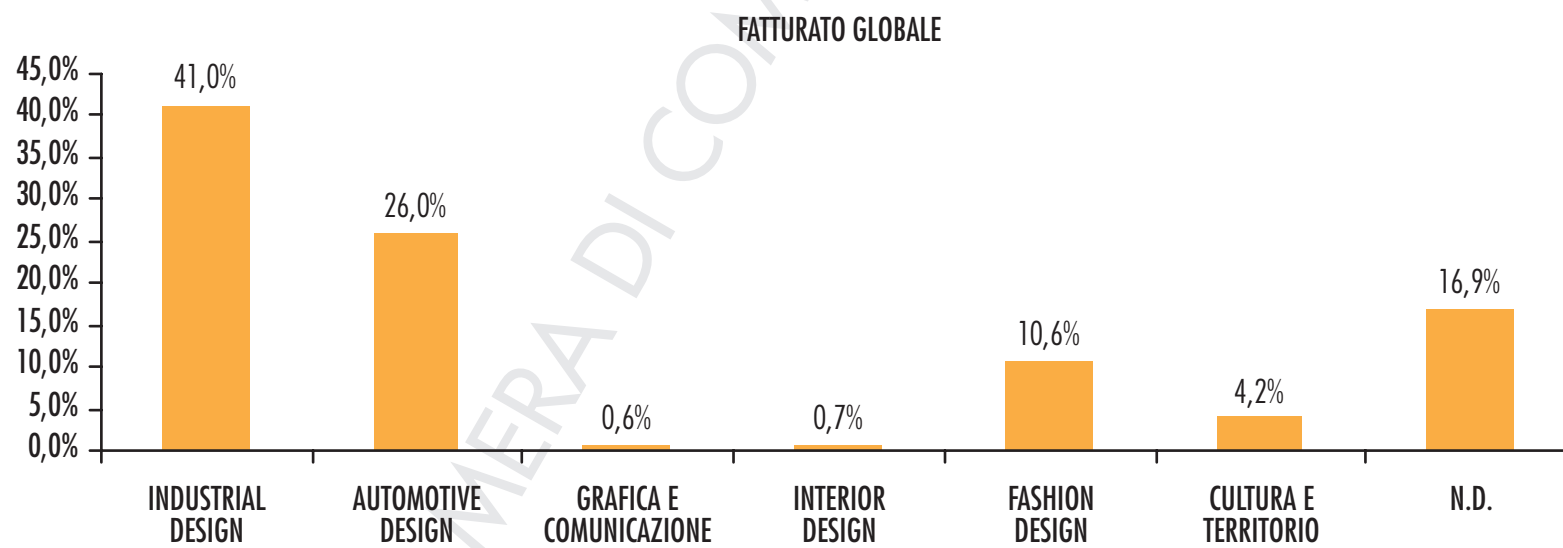
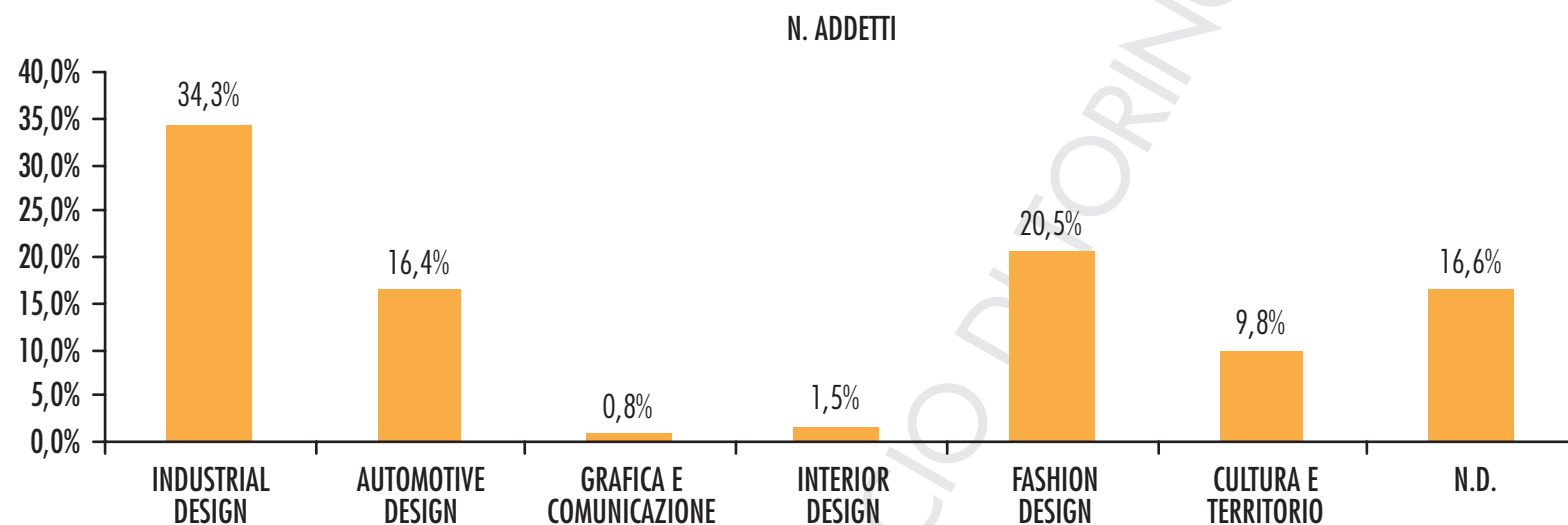


Figura 19

Numero di addetti delle imprese design-related per campi di applicazione del design (v.%)



I due settori più importanti sono quelli del design industriale e dell'automotive design. Il primo raggruppa il 43,3% delle imprese censite, il 41% del fatturato generato dalle medesime aziende e dà occupazione al 34,3% degli addetti. L'automotive dal canto suo pesa poco, come è facile immaginare, in termini di numero di imprese, ma esprime un peso specifico ben maggiore se misurato in termini di fatturato (26%) e numero di addetti (16,4%).

Quale offerta, in concreto, si annida dentro le sei etichette sin qui menzionate? La ricerca consente di approfondire questo aspetto, di cui facciamo una rapida rassegna.

Nell'industrial design (fig. 20) a prevalere è il comparto dell'oggettistica che vede impegnato il 21,2% delle imprese del settore, seguito dalla gioielleria che vede a Valenza Po una punta di eccellenza rappresentata dal distretto orafa locale. L'automotive design (fig. 21) non si caratterizza tanto per una varietà dei mercati di sbocco dei prodotti e servizi di design, quanto per un posizionamento differenziato delle imprese del settore sulle diverse fasi del ciclo di vita del "nuovo prodotto auto". La maggior parte delle imprese si focalizza sulla concezione e lo styling del-

Profilo dell'economia *design-related* in Piemonte

l'autovettura e, a seguire, sull'engineering. Le altre fasi vedono una quota costantemente decrescente di applicazione del design (anche se le principali imprese, come ad esempio Pininfarina, sono in grado di offrire servizi lungo tutto il ciclo).

Figura 20

Industrial design, articolazione settoriale (risposte multiple; v.%)

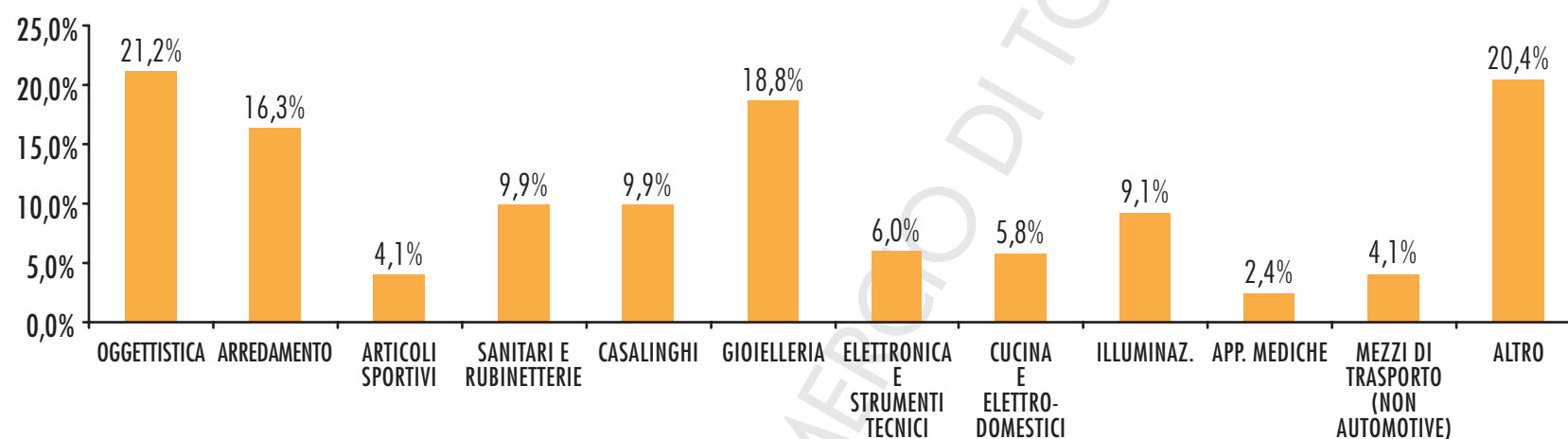
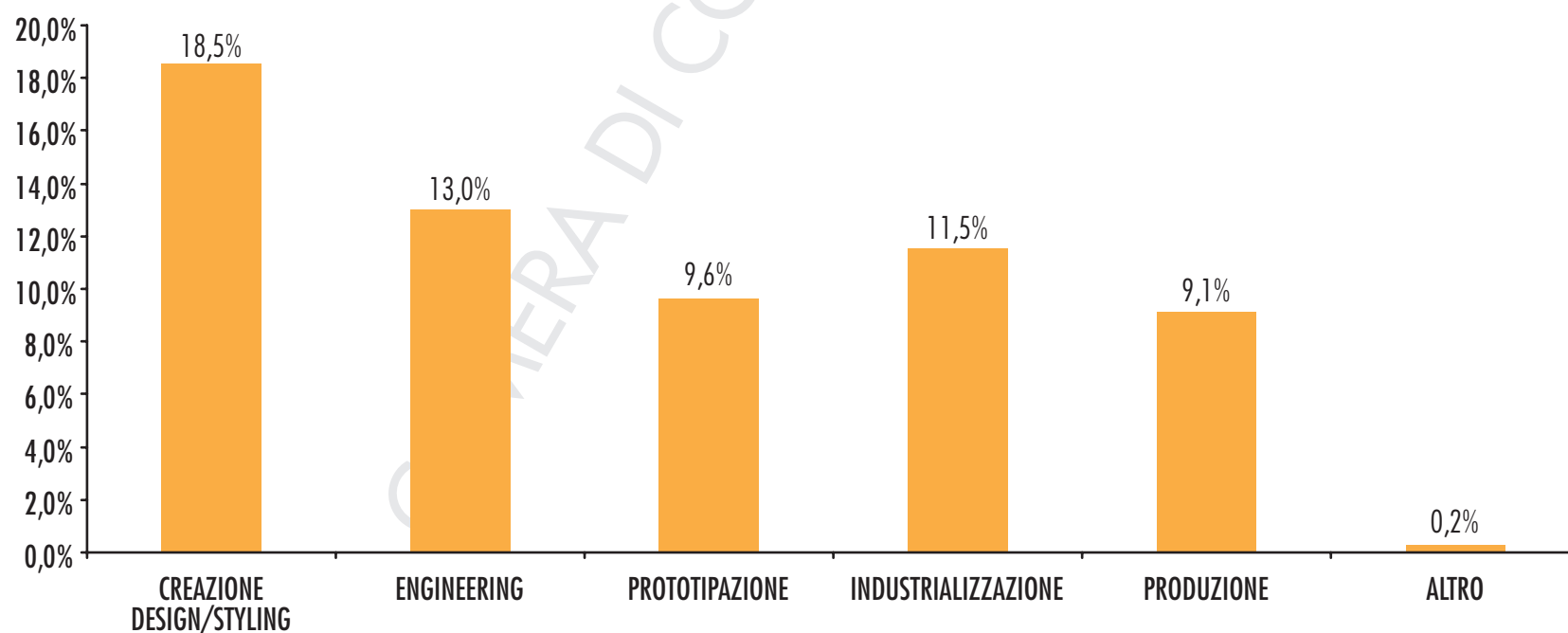


Figura 21

Automotive design, articolazione settoriale (risposte multiple; v.%)



Nel graphic design (fig. 22), dove i tassi di risposta sono stati particolarmente bassi, le diverse aree – dalla corporate identity alla grafica editoriale al web – sono sostanzialmente allineate; analogamente nell’interior design (fig. 23) tre specializzazioni settoriali su quattro – abitazione, complementi d’arredo e ambienti pubblici – si posizionano sullo stesso livello in termini di numero di aziende che vi si riconoscono.

Nell’ambito del fashion design (fig. 24) si assiste ad una estrema polverizzazione della presenza aziendale, che non lascia intravedere particolari caratterizzazioni territoriali (con l’eccezione della produzione di accessori e di tessuti), mentre nel design applicato alla valorizzazione della cultura e del territorio (fig. 25) è la progettazione di eventi e mostre a spiccare come campo applicativo di maggiore concentrazione di energie imprenditoriali, mentre seguono molto da lontano altre specializzazioni sia pure di grande interesse quali l’enogastronomia, i beni culturali, la progettazione urbana, il turismo, ecc.

Figura 22

Graphic design e comunicazione, articolazione settoriale (risposte multiple; v.%)

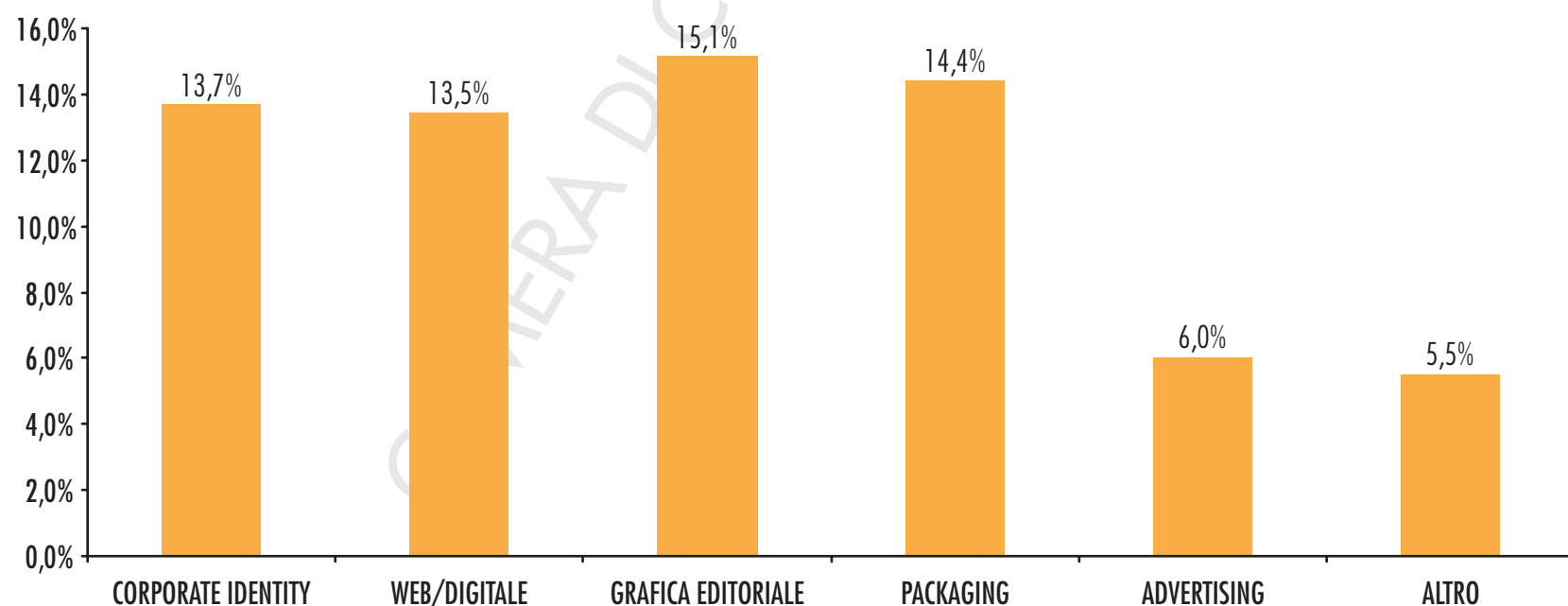


Figura 23

Interior design, articolazione settoriale (risposte multiple; v.%)

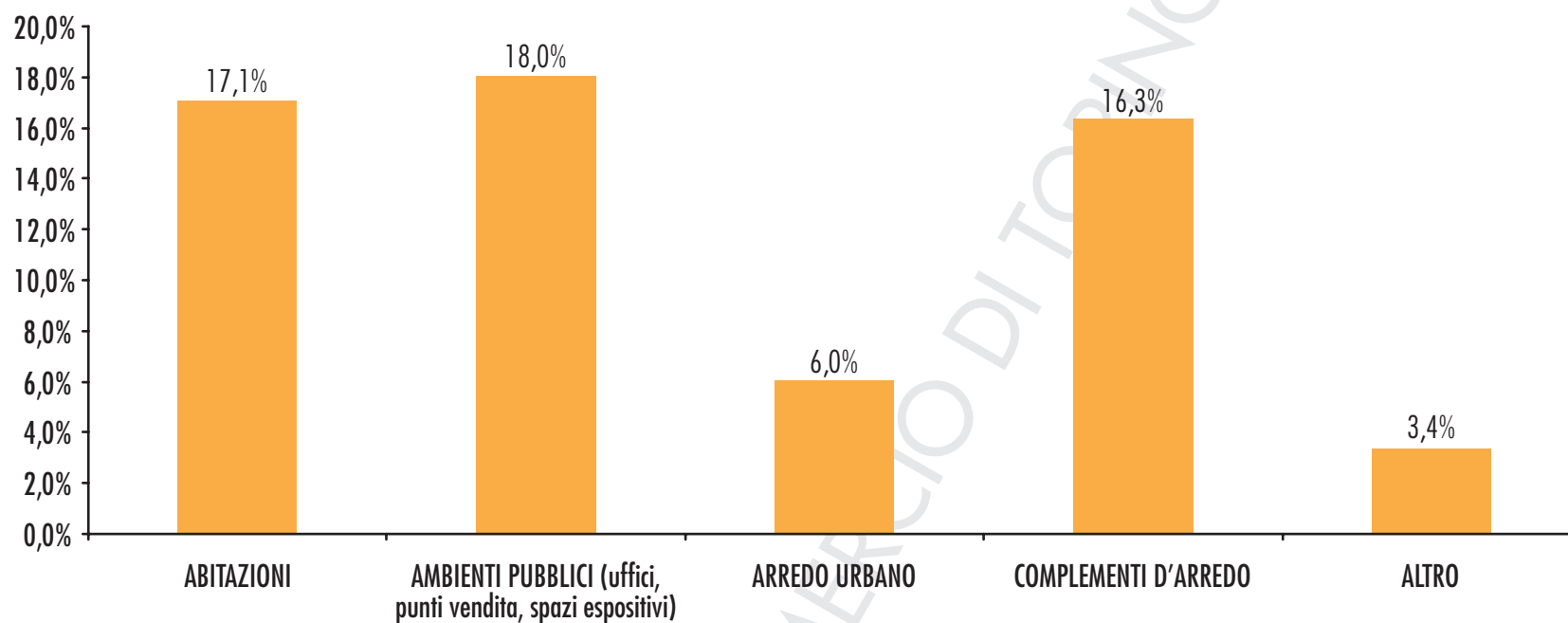


Figura 24

Fashion design, articolazione settoriale (risposte multiple; v.%)

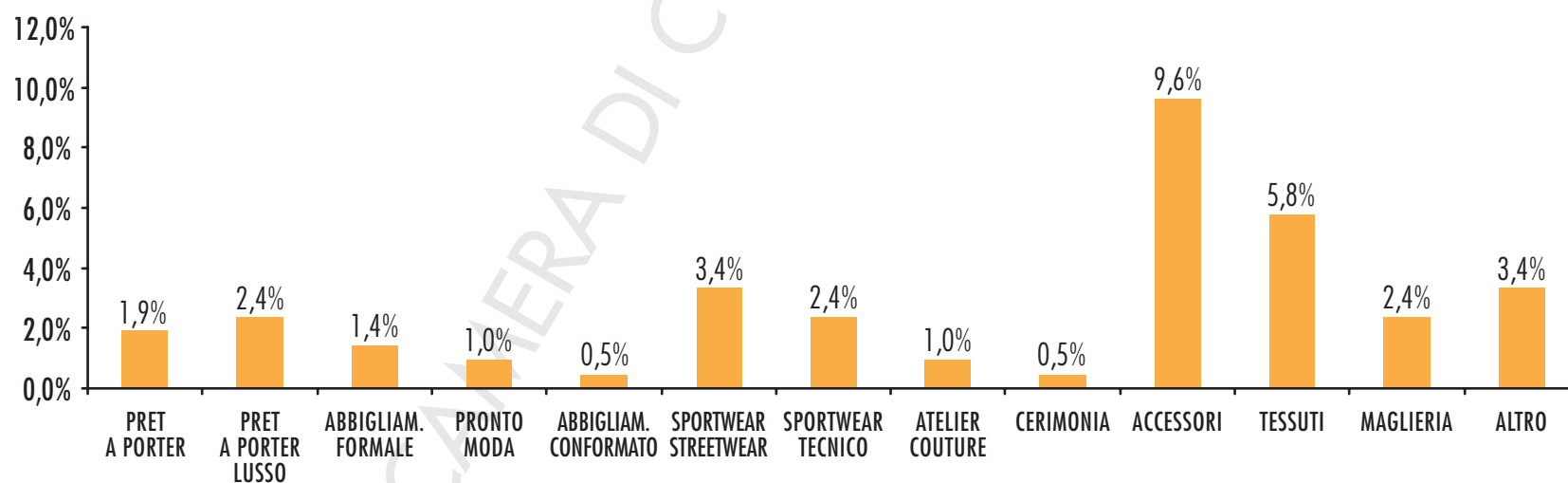
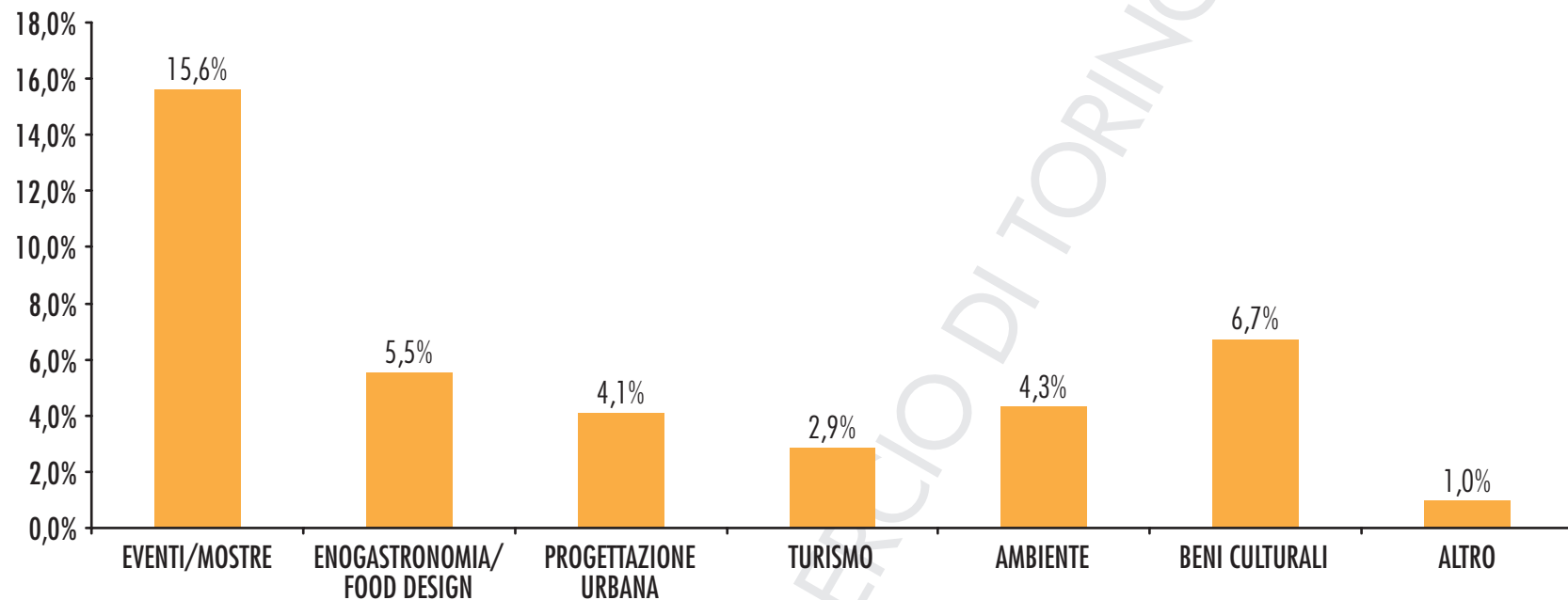


Figura 25

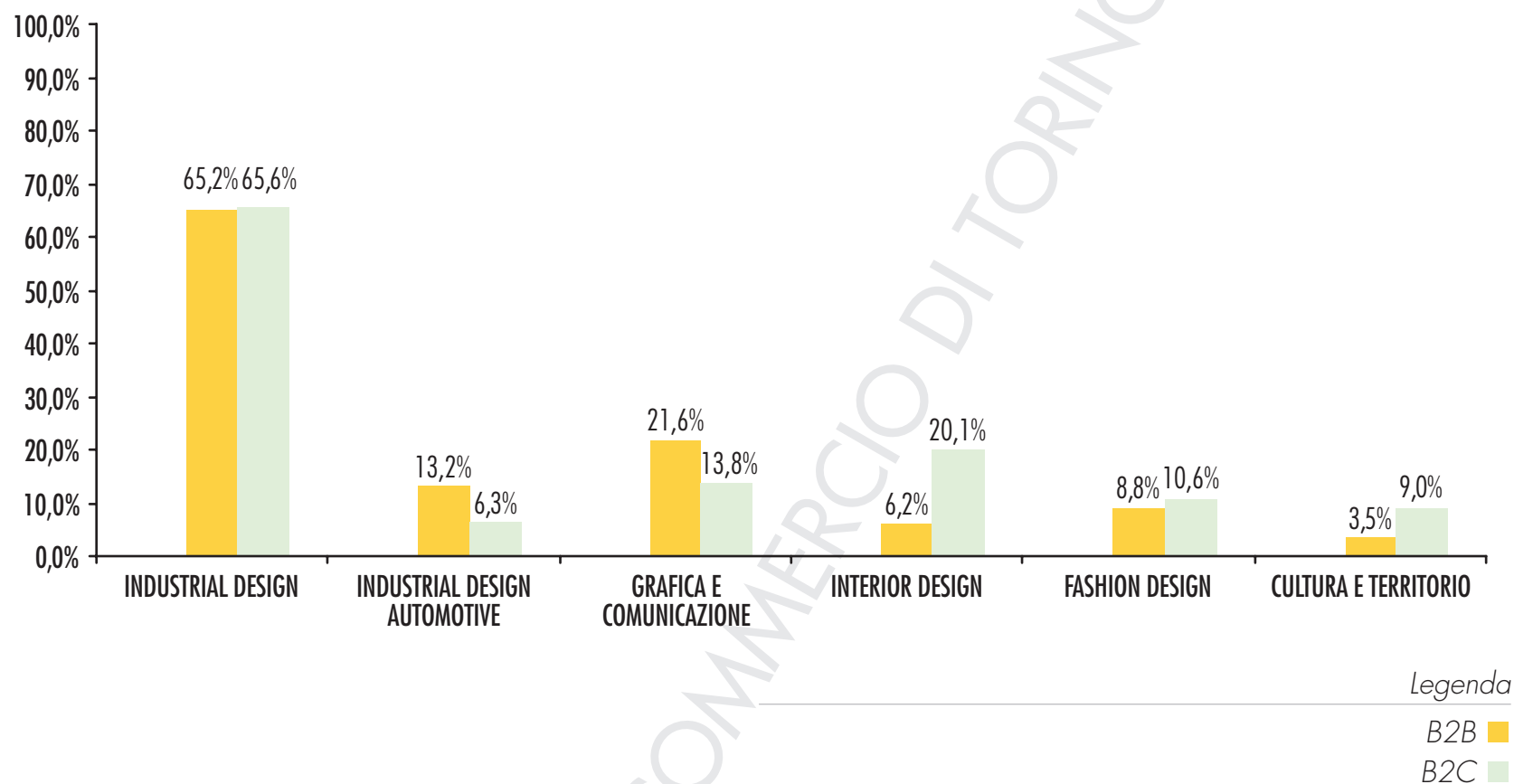
Design di cultura e territorio, articolazione settoriale (risposte multiple; v.%)



Quali altri elementi contraddistinguono il profilo settoriale dell'universo analizzato? Si è già detto della diversa composizione settoriale delle imprese *design-related* dell'area metropolitana torinese rispetto al resto della regione (cfr. fig. 9). Quali altri caratteri, dunque, meritano di essere evidenziati?

Anzitutto si registrano comportamenti opposti riguardo al modo di porsi verso il mercato (B2B vs B2C; fig. 26).

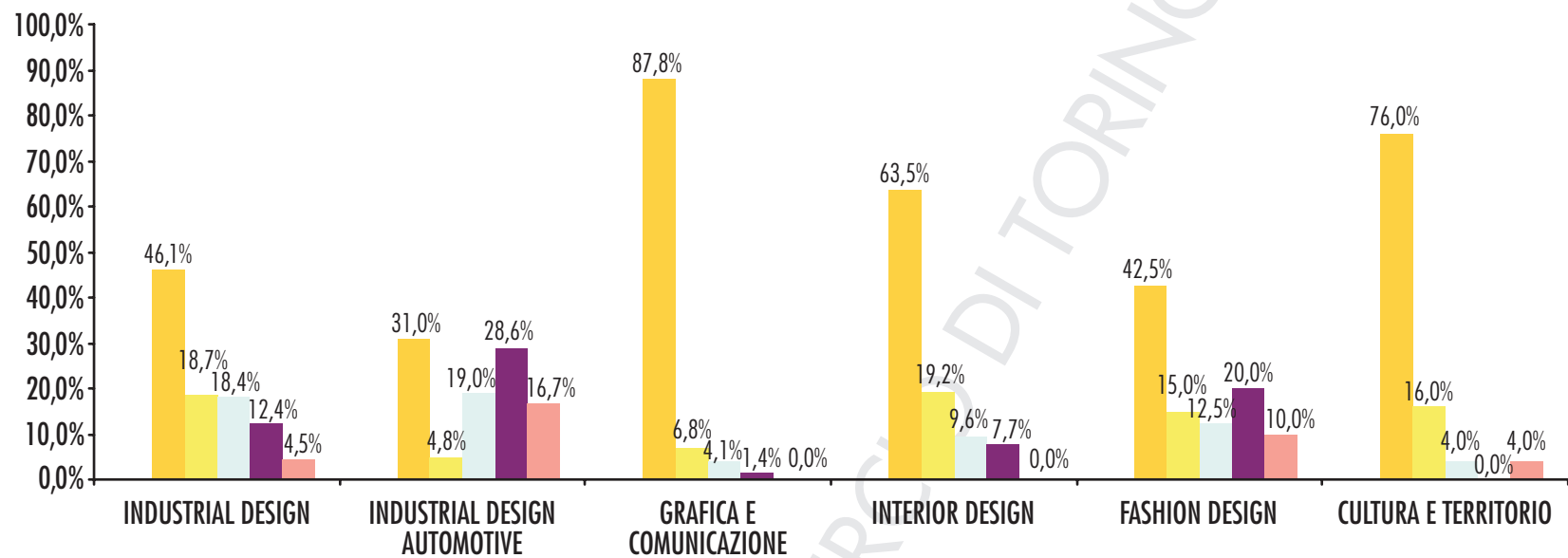
Articolazione settoriale delle imprese *design-related*, per modalità di rapporto con il mercato (risposte multiple; v.%)



Fatto salvo l'industrial design, dove le due modalità si equivalgono, si registrano pattern diversi. Automotive design e graphic design vedono una prevalenza di imprese B2B, mentre all'opposto gli altri tre campi applicativi (interior design, fashion design e cultura e territorio) si caratterizzano per una più o meno spiccata prevalenza di imprese caratterizzate da un rapporto diretto con i consumatori sui mercati di sbocco (B2C).

Figura 27

Articolazione settoriale delle imprese design-related, per numero di addetti (risposte multiple; v.%)

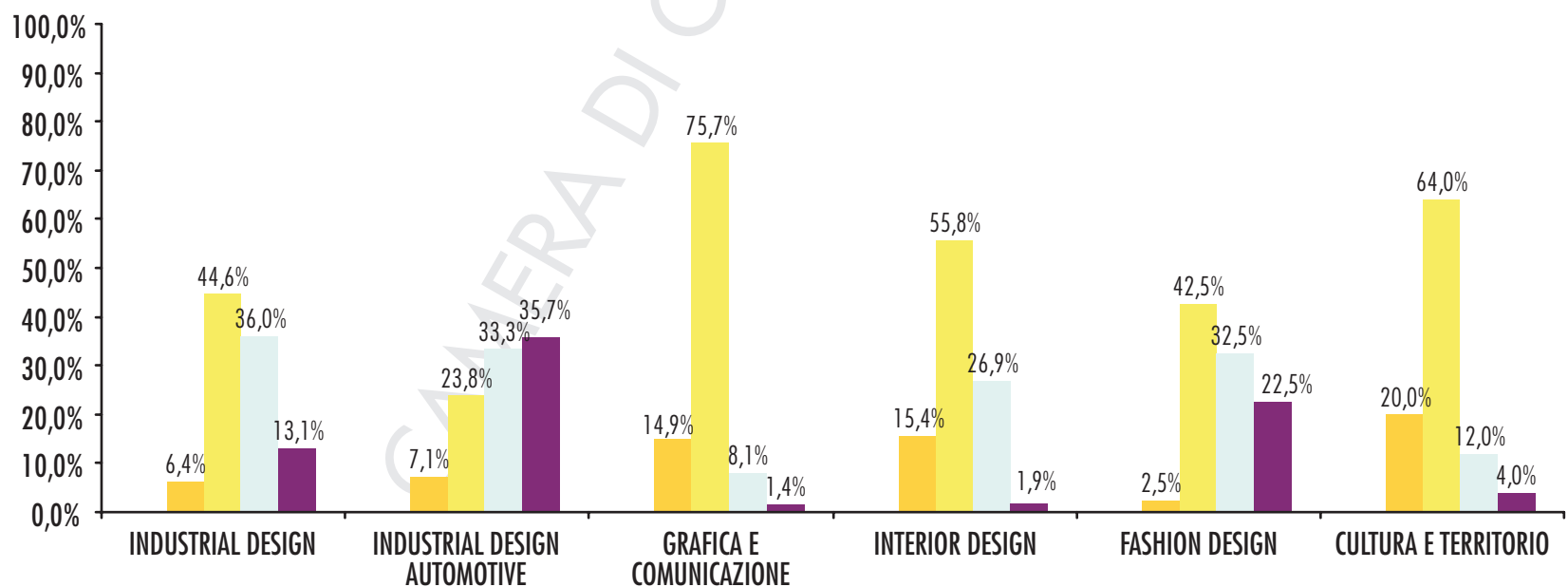


Legenda

■ Da 0 a 5 ■ Da 5 a 15 ■ Da 16 a 50 ■ Da 51 a 250 ■ Più di 250

Figura 28

Articolazione settoriale delle imprese design-related, per fatturato (risposte multiple; v.%)



Legenda

■ 0 a 99.000 ■ Da 100.000 a 999.000 ■ Da 1.000.000 a 15.000.000 ■ Oltre 15.000.000

Altro dato interessante è il rapporto tra specializzazione settoriale e dimensioni d'impresa (fig. 27 e 28). Iniziando l'esame dal numero di addetti già il colpo d'occhio in fig. 27 chiarisce i termini della questione: fatto salvo l'automotive, dove si ha una distribuzione equilibrata delle imprese per dimensione, in tutti gli altri campi applicativi la dominanza della micro-impresa è schiacciante. Le imprese con meno di 6 addetti rappresentano addirittura il 63,5% nell'interior design, il 76% nel design della cultura e del territorio per arrivare ad un eclatante 87,8% nella grafica e comunicazione.

Un pattern analogo si registra se si analizza la dimensione d'impresa utilizzando come *proxy* il livello del fatturato annuo (fig. 28): grafica e comunicazione (90,5%), cultura e territorio (84%) e interior design (71,2%) sono – in ordine decrescente – i settori nei quali massimo è il numero delle imprese che non superano un fatturato annuo di 1 milione: sostanzialmente studi professionali o poco più. Ciò fa perfettamente il paio con il dato relativo al numero di addetti dove sono i medesimi settori a esibire la massima concentrazione di micro-imprese. All'estremo opposto le imprese dell'automotive e, in misura minore quelle dell'industrial design, dove la dimensione media è più elevata: anche perché spesso queste imprese, con particolare riferimento a quelle afferenti all'industrial design, incorporano la produzione e non solo lo *styling* dei prodotti.

1.3 Modelli organizzativi dell'attività di design

Un ultimo tema interessante, in questa iniziale caratterizzazione, riguarda l'organizzazione delle attività più specificamente di design tra internalizzazione di competenze e contributi esterni. Questo tema assume una particolare rilevanza da una prospettiva aziendale per almeno due ordini di ragioni:

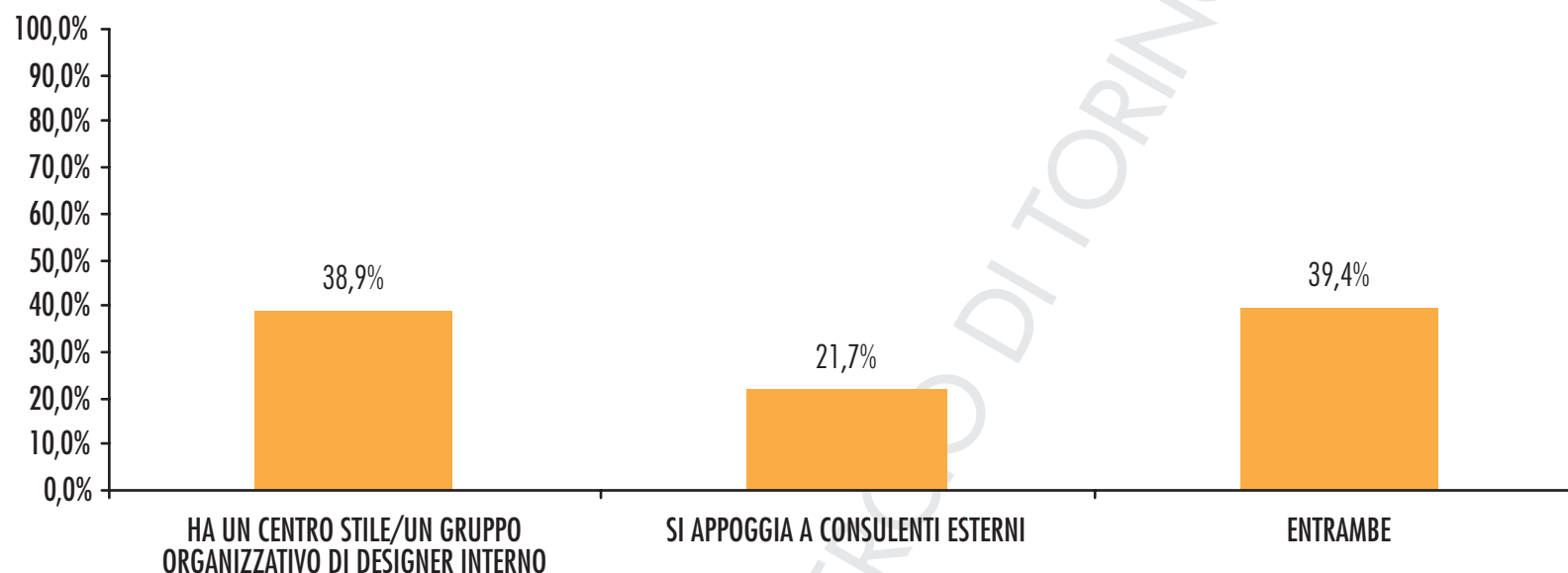
- sotto il profilo organizzativo l'internalizzazione della competenza di design ha una valenza sicuramente più forte, sia in quanto segnala una sua strategicità nella visione dell'impresa, sia perché è indice dell'esigenza da parte dell'impresa di gestire attivamente (e non subire passivamente) il contributo che il design può dare alla valorizzazione economica di beni e servizi
- inoltre contribuisce fortemente a determinare ciò che gli economisti chiamano la "capacità di assorbimento" dell'impresa rispetto all'innovazione (*design-driven*, in questo caso); in altri termini, come molte indagini empiriche hanno ampiamente dimostrato, è la presenza di competenze interne di livello su temi di innovazione a condizionare fortemente la capacità dell'impresa di capitalizzare il knowledge che essa stessa sviluppa o che attinge dall'esterno; maggiori le competenze interne, maggiore la capacità di assorbimento, e quindi più probabile che le conoscenze assorbite si traducano in innovazioni con un impatto economico apprezzabile.

Andando a verificare i risultati dell'analisi, emerge che – anche intuitivamente – le imprese hanno compreso l'intimo legame che associa competenze interne di design e capacità innovativa. Due sono i modelli prevalenti (fig. 29):

- un modello di internalizzazione delle competenze di design, nella forma di centro stile o di design team (il 38,9% delle imprese)
- Un secondo modello, "misto", in cui l'internalizzazione procede in parallelo all'utilizzo di consulenti esterni (39,4%) e dove i due tipi di contributi coesistono.

Meno diffuso, invece, il modello che prevede l'esternalizzazione completa dei servizi di design (circa 21% sul totale).

Modelli organizzativi adottati per la gestione delle competenze di design (v.%)



Questo pattern presenta una correlazione positiva con la dimensione di impresa (fig. 30). Sulla micro-dimensione il ricorso alla sola consulenza esterna appare proporzionalmente più forte. Ad un livello intermedio (5-15 addetti) l'internalizzazione tende a prevalere. Oltre la soglia dei 16 addetti infine è il modello misto (centro stile + consulenti) che risulta proporzionalmente più rappresentato su tutte le dimensioni d'impresa. In altri termini, quando le risorse lo permettono le imprese si orientano su un modello misto.

Quali vantaggi presenta tale modello organizzativo, sicuramente meno efficiente dal lato dei costi? In effetti i vantaggi sono almeno due, e superano gli svantaggi in termini di maggiori costi¹⁰:

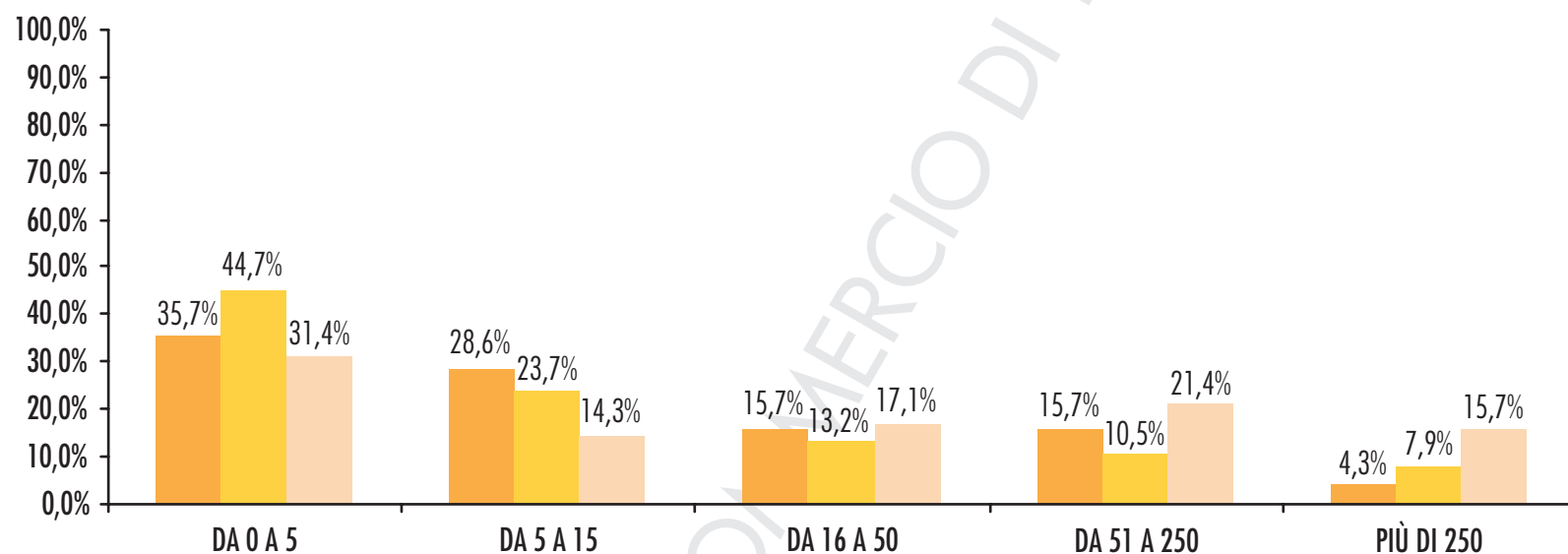
- genera una quantità ed una varietà di idee e di proposte più ampio
- mette in competizione dipartimenti interni e professionalità esterne, stimolando il livello qualitativo delle strutture interne e sviluppandone la creatività.

¹⁰) Da tenere presente che sull'innovazione la razionalizzazione dei costi quasi mai paga

Non a caso questo modello è fatto proprio dalla maggior parte dei car maker, che oltre a sviluppare i propri centri stile, attingono a piene mani alla professionalità di imprese quali Pininfarina, Bertone, Italdesign (per citare solo le piemontesi).

Figura 30

Modello organizzativo adottato per i servizi di design per numero di addetti (v.%)

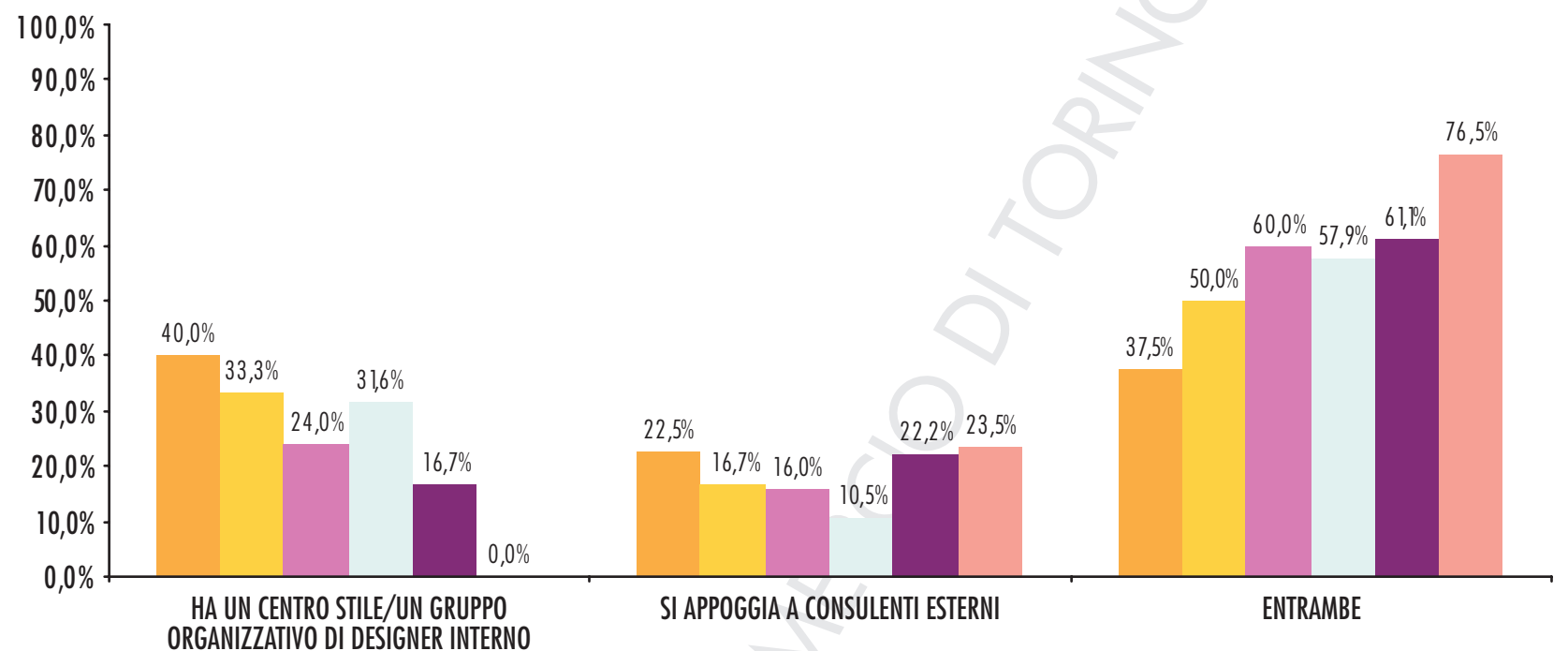


Legenda

- Ha un centro stile/un gruppo organizzativo di designer interno
- Si appoggia a consulenti esterni
- Entrambe

Dando un'occhiata allo spaccato settoriale (fig. 31), è l'industrial design l'unico settore nel quale prevale il modello della internalizzazione delle competenze all'interno di un centro stile o design team; in tutti gli altri è il modello misto a prevalere.

Modello organizzativo adottato per i servizi di design, per settore (v.%)



Legenda

- Industrial design
- Industrial design automotive
- Grafica e comunicazione
- Interior design
- Fashion design
- Cultura e territorio

Il contributo del design alla valorizzazione dei beni e servizi

Il tema che si vuole qui affrontare è quale sia il contributo che il design è in grado di apportare ai processi di valorizzazione economica dei prodotti e servizi ai quali esso si applica. In concreto, l'analisi si concentra su quali siano le fasi del processo di sviluppo di un nuovo prodotto sulle quali il design è in grado di fornire un contributo di valore, e come agisca quindi il "fattore design" nella costruzione del valore del prodotto.

L'analisi si riferisce ovviamente a quanto avviene nell'ambito delle imprese piemontesi essendo stata elaborata con operatori appartenenti a questo territorio, e non avanza pertanto pretese di validità generale indipendentemente da verifiche empiriche più ampie.

Lo scopo dell'analisi è, in particolare, quello di mettere in relazione la percezione del valore del design da parte dei professionisti che offrono servizi di design internamente o esternamente alle aziende, con il valore attribuito a tali servizi dalla "domanda", ossia dalle aziende piemontesi che producono prodotti con una componente di design. Questo tipo di valutazione è infatti di fondamentale importanza per comprendere in che misura le opportunità che il design può offrire alle strategie aziendali siano sfruttate nel contesto piemontese e per ipotizzare eventuali scenari di miglioramento nel rapporto tra design e impresa.

A tal fine viene proposto un modello, costruito con il contributo di esperti ed operatori aziendali coinvolti nella ricerca, in cui sono evidenziate le attività su cui – tipicamente – maggiormente impatta il design, all'interno di un

generico processo di sviluppo di un nuovo prodotto. L'analisi di questo modello fornisce elementi di comprensione in relazione a due temi molto importanti:

- quale sia l'impatto strategico del design, ovvero in quale modo esso contribuisca alla produzione di valore economico
- attraverso quali meccanismi il design contribuisca all'innovazione dei prodotti a cui esso viene applicato.

2.1 Il modello

Il modello descritto in figura 32 illustra in modo schematico l'articolazione del processo di sviluppo di un nuovo prodotto ed il contributo che ad esso fornisce l'innesto di contenuti di design, a partire dal brief iniziale fino alla commercializzazione del prodotto finale.

Il modello mette in evidenza gli elementi comuni riscontrati nei vari ambiti di applicazione del design (industrial, automotive, interior, ecc.), lasciando da parte almeno in questa fase gli elementi differenzianti i diversi settori. È importante tuttavia sottolineare come le fasi di ingegnerizzazione e industrializzazione siano presenti solo allorché il design si applica ad un prodotto industriale, e non in quelli, come il graphic e l'interior design, nei quali il prodotto finale è spesso "unico" e quindi non replicato in serie tramite il processo industriale.

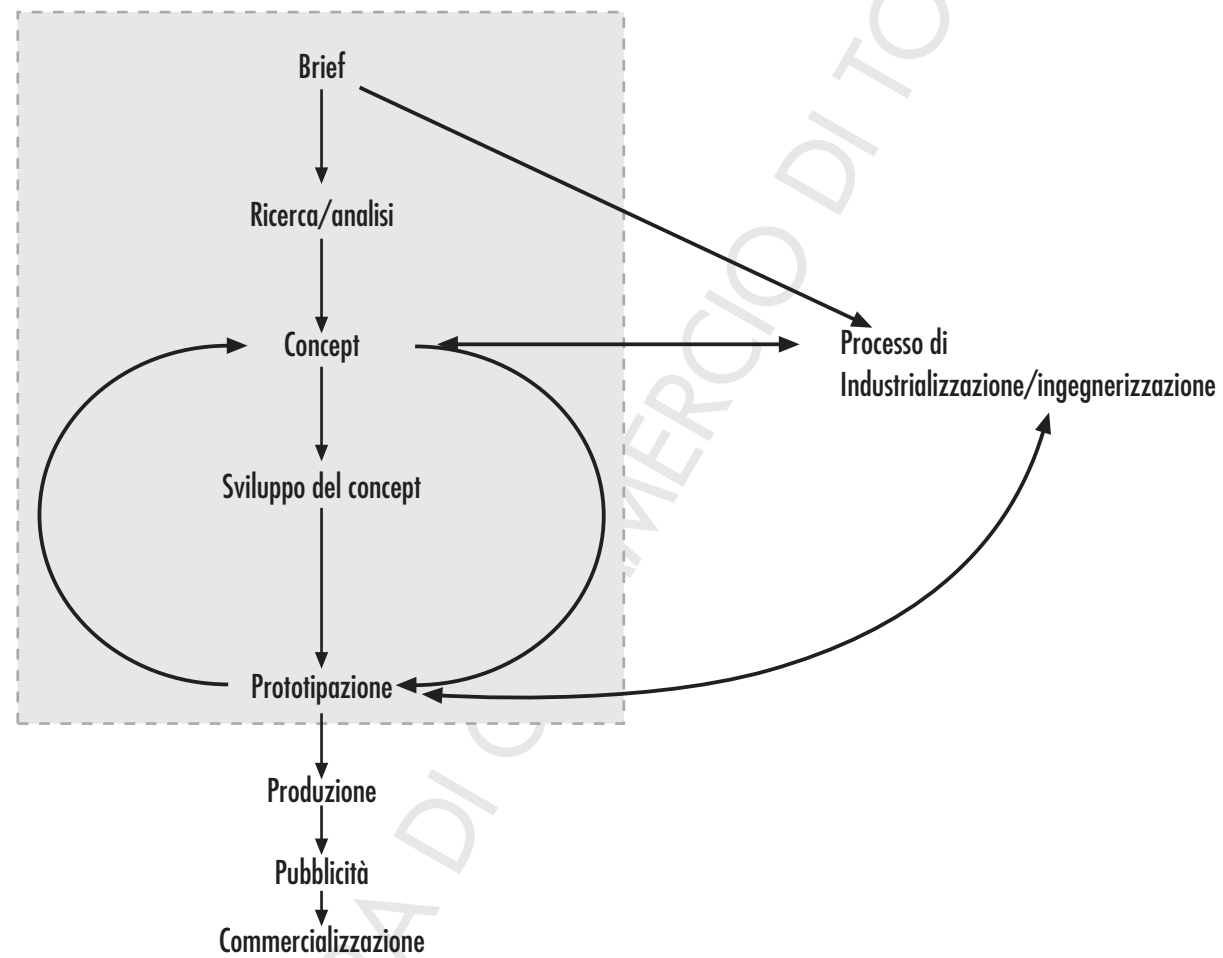
In questi casi il modello mantiene la sua validità generale, anche se va letto escludendo i cicli di ingegnerizzazione e industrializzazione.

La parte del modello evidenziata in grigio comprende tutte quelle attività che tipicamente coinvolgono in maniera diretta il designer; le fasi del ciclo di sviluppo in cui il design non ricopre, normalmente, un ruolo centrale (dalla

ingegnerizzazione alla commercializzazione) non saranno oggetto di trattazione specifica in quanto al di fuori degli obiettivi della presente riflessione.

Figura 32

Ambito di intervento del design nel processo di sviluppo di un nuovo prodotto



2.2 Il brief

Il brief è il punto di partenza di ogni processo creativo complesso, in cui siano coinvolti attori diversi e si renda quindi necessario il passaggio di conoscenze e la combinazione delle competenze di più soggetti.

Il brief può essere definito come la descrizione, più o meno strutturata e più o meno formale, del progetto che si vuole realizzare, a partire dagli obiettivi che si vogliono raggiungere fino alla definizione dei vincoli e delle risorse progettuali. Si tratta quindi di un'attività con un forte valore strategico e di indirizzo, che può comportare valutazioni complesse sia a livello di mercato e posizionamento del prodotto, sia in termini di visione e valori dell'azienda.

Nel brief sono contenuti quindi gli elementi che definiscono il "frame" di progetto dal punto di vista strategico e, in molti casi, tecnologico a partire dalle quali il progettista è chiamato ad elaborare una proposta creativa.

2.3 Ricerca/analisi

Questa è la fase esplorativa, in cui il progettista raccoglie e analizza materiale utile per il processo creativo. Essa può comprendere sia l'utilizzo di tecniche di tipo analitico che la ricerca di suggestioni. Del primo gruppo fanno parte attività come il benchmarking di progetti già realizzati – della stessa categoria o di categorie diverse – l'eventuale ricerca sulla normativa relativa ad un determinato tipo di prodotti, l'analisi dei vincoli (o delle opportunità) tecnici e produttivi. Come illustrato in seguito, quest'ultimo aspetto assume un'importanza cruciale e una complessità particolare in alcuni settori produttivi quali ad esempio l'automotive.

I canali utilizzati dai designer per trovare ispirazione sono molteplici: in alcuni casi si conducono vere e proprie indagini di mercato o sui gusti del consumatore finale, in altri casi si limita ad osservare i contesti d'uso del prodotto/servizio che dovrà progettare, in altri casi ancora ci si affida alla letteratura esistente o semplicemente alla propria sensibilità.

2.4 Concept

Il concept può essere definito come l'idea di prodotto o servizio concepita appositamente per rispondere ai requisiti presentati nel brief (al "frame" definito). Tipicamente il concept viene elaborato attraverso una o più sessioni di "brainstorming" sul tema di progetto, anche mediante l'applicazione di tecniche creative finalizzate alla risoluzione di un problema.

L'output di questa fase può essere una sola idea o un ventaglio di proposte a livello embrionale, ed è il risultato di uno scambio dialettico tra creatività e vincoli progettuali. Le modalità con cui l'idea o le idee vengono espresse variano a seconda del settore merceologico, ma contengono sempre una forma di rappresentazione visiva/formale: bozzetti, disegni, rappresentazioni computer-based. La selezione dell'idea da sviluppare in alcuni casi viene fatta in autonomia dal designer ovvero dal team di designer, in altri attraverso un processo anche iterativo di negoziazione con il cliente o con altre figure coinvolte nella progettazione, tipicamente persone con competenze tecniche o di marketing.

2.5 Sviluppo del concept

Lo sviluppo del concept è un processo di affinamento e approfondimento dell'idea originale a livello sia concettuale che formale e tecnico.

L'idea prescelta viene declinata e specificata in tutte le sue componenti e secondo modalità che variano da settore a settore.

In tutti i casi si dovranno considerare anche gli aspetti tecnici legati all'implementazione, e per alcuni settori il designer dovrà interagire con altri professionisti o con l'ufficio tecnico dell'azienda per verificare la fattibilità dei contenuti proposti in termini di ingegnerizzazione e industrializzazione.

2.6 Prototipazione

La prototipazione consiste nella realizzazione e nella validazione di modelli dettagliati di quello che dovrà essere il prodotto finale. Esistono molte tipologie di prototipi, che variano a seconda non solo dei settori ma anche degli obiettivi specifici di un progetto. Il prototipo potrà ad esempio simulare l'aspetto estetico del prodotto progettato, la sua forma, o al contrario, solamente gli aspetti funzionali.

Questa attività in molti campi applicativi del design – ma non nell'automotive design – non fa parte della gamma di servizi offerti; tuttavia il coinvolgimento dei designer è comunque necessario per diversi motivi:

- la realizzazione del prototipo necessita di un intervento del designer a livello di supervisione e controllo
- esiste un ciclo iterativo di affinamento del concept che passa attraverso la realizzazione e la validazione (o,

in alcuni casi, vero e proprio test) del prototipo: la prototipazione può evidenziare la necessità di rivedere il concept e innescare un nuovo ciclo di progettazione

- in alcuni settori la prototipazione può essere gestita o addirittura realizzata dai professionisti del design. In ambiti come il fashion e la grafica, in cui questa fase richiede competenze e risorse meno specifiche, la creazione di un prototipo può rientrare nel pacchetto offerto all'azienda dal designer-consulente.

2.7 Complessità produttiva e ruolo del design

Come già enunciato, il modello illustrato ha lo scopo di rappresentare gli ambiti di intervento del design all'interno del processo di sviluppo prodotto comuni ai diversi ambiti considerati.

Esistono tuttavia numerosi fattori, legati alle caratteristiche e peculiarità di ogni specifico ambito, che influenzano in modo molto significativo le modalità di implementazione delle attività di design. Il più rilevante di questi è il livello di complessità che caratterizza il processo produttivo stesso. Quanto più elevata è la complessità tecnica del prodotto, tanto più il suo sviluppo è legato alla fase di industrializzazione, fase gestita internamente dall'azienda produttrice e in relazione alla quale essa dispone di una elevatissima competenza.

Quando il prodotto è altamente complesso quindi, come nel caso dell'automotive, a valle del brief si instaura un processo di looping tra progettazione, industrializzazione e prototipazione, che comporta delle fasi ricorsive di riprogettazione, reindustrializzazione e riprototipazione. In questo processo il design entra in interazione molto forte con l'ingegneria di prodotto e di processo, al punto che il contributo di ciascuna componente è difficilmente separabile.

Questo tipo di interdipendenze nello sviluppo prodotto è particolarmente forte nell'industrial design e nell'automotive design, dove maggiore è la complessità del prodotto finito. La concezione e l'industrializzazione in questi casi sono intimamente legate, tanto da poterle distinguere solo con difficoltà.

Al contrario, laddove non esiste una vera e propria fase di industrializzazione, e specificamente laddove il prodotto non viene incanalato verso la produzione di serie, come nel settore del graphic design, il designer in genere dispone di tutte le competenze necessarie per coprire tutto il processo produttivo o comunque per gestire il processo autonomamente rispetto all'azienda cliente attraverso il coinvolgimento di competenze tecnico-implimentative.

2.8 Il contributo strategico del design all'innovazione di beni e servizi

Come discusso in precedenza, l'ambito di intervento del design nel processo produttivo si articola prevalentemente su quel segmento di attività che va dalla ricerca/analisi fino allo sviluppo del concept e, con un ruolo meno centrale, alla prototipazione. Le altre fasi del ciclo di sviluppo prodotto sono solo marginalmente, e occasionalmente, toccate dal design.

Molto meno frequente sembra essere invece l'utilizzo di competenze di design nella fase di definizione del brief, che, almeno nell'ambito delle imprese piemontesi, resta per lo più appannaggio della direzione, del marketing e degli esperti di tecnologia. In linea generale, quanto più il committente è istituzionalizzato e strutturato, minori sono le probabilità che il design contribuisca al brief. Ciò costituisce in molte imprese una forte limitazione del contributo del design alla innovazione e alla valorizzazione economica dei prodotti.

Il contributo del design alla valorizzazione dei beni e servizi

Su questo punto esistono marcate differenze tra diversi ambiti del design. Nell'interior design ad esempio, dove la committenza spesso coincide con il privato cittadino, il ruolo del progettista nella fase di definizione del problema è generalmente molto rilevante, in quanto spetta a lui il compito di comprendere ed analizzare i bisogni, spesso inespressi, del cliente. Ciò si verifica molto più raramente in ambito industriale, dove esiste una complessità e articolazione del processo produttivo molto maggiore.

Dal momento che è proprio nel brief che si definiscono gli aspetti strategici del progetto, oltre che spesso gli aspetti tecnologici legati al prodotto e alla sua realizzazione, la tendenza ad escludere le competenze di design da questa fase ne limita in modo significativo il contributo in termini di innovazione di prodotto. In altre parole, il design in questi contesti aziendali viene identificato principalmente con lo *stile del prodotto*; in questo modo non ne viene riconosciuto il potenziale di innovazione, che finisce per rimanere inespresso.

Naturalmente si danno delle eccezioni, anche eccellenti, a questa tendenza, eccezioni rappresentate in Piemonte da imprese come Alessi, Lavazza e Fiat, soprattutto Fiat, dopo la recente riorganizzazione aziendale e valorizzazione del centro stile.

Gli esempi positivi nell'utilizzo del design non si fermano fortunatamente ai casi più famosi. Anche altre imprese meno note del territorio piemontese attribuiscono un ruolo rilevante al design nell'innovazione del prodotto: ciò si traduce operativamente – a livello del processo di sviluppo prodotto – nel coinvolgimento "a monte" delle competenze di design nel processo in oggetto. L'indagine ha consentito di portare in evidenza a livello qualitativo alcuni casi meno noti, ma tuttavia interessanti, di veri e propri *turnaround* aziendali innescati dall'innesto di componenti di design nella concezione e nello sviluppo di nuovi prodotti e nuove linee di prodotto. In questi casi il contributo del design si è qualificato come stimolo per innovazioni radicali che hanno contribuito grandemente a risollevarne la sorte delle aziende.

L'impresa piemontese Ritmonio rappresenta a questo proposito un caso significativo che illustra molto bene alcune delle condizioni che possono rendere possibile l'innovazione di prodotto attraverso il design.

Innovazione di prodotto attraverso il design: il caso Ritmonio

Ritmonio nasce come azienda OEM, specializzata nella produzione di componentistica per impianti di raffreddamento e riscaldamento. Nel 1996 il designer Davide Vercelli viene incaricato dalla proprietà di progettare un nuovo capannone ed entra così in contatto con l'impresa. Impressionato dalla cultura manifatturiera e dal know-how tecnologico di Ritmonio, Vercelli intuisce potenzialità dell'impresa ancora inesprese, e la possibilità di valorizzarle attraverso il contributo del design.

Da qui nasce l'idea di ri-orientare, almeno in parte, le tecnologie e le competenze dell'impresa verso un mercato consumer, inaugurando una nuova divisione produttiva dedicata alla rubinetteria domestica.

Il progetto che Vercelli propone all'impresa ha due obiettivi molto precisi:

- puntare sul design come fattore di innovazione di prodotto (dalla componentistica per impianti di raffreddamento e riscaldamento alla rubinetteria)
- inserirsi in una fascia di mercato non ancora affollata, ossia il livello intermedio tra i prodotti di massa e quelli d'élite.

L'idea è infatti quella di sviluppare una ricerca formale, funzionale, ma soprattutto culturale sull'acqua e sulle sue modalità di fruizione, mantenendo allo stesso tempo dei costi di produzione limitati e dei prezzi contenuti.

L'entusiasmo e la professionalità del designer, oltre al piano produttivo presentato, convincono la proprietà a supportare la sfida, affidando a Vercelli la direzione della nuova divisione.

Fin dall'inizio i prodotti delle rubinetterie Ritmonio riflettono un approccio *design-driven*, e grazie ad esso vengono presto apprezzati sia dal mondo del design sia dal mercato. Uno dei primi prodotti commercializzati, Dumbo, riceve una segnalazione al XIX Compasso d'oro ed entra nella selezione dell'ADI Design Index proprio per l'originalità con cui interpreta la funzione del rubinetto in cucina, oltre che per l'attenzione all'impatto ambientale.



Disegnato nel 1997, DUMBO nasce ed evolve a partire da un ripensamento globale del rubinetto da cucina, sviluppando due concetti innovativi nei confronti della rubinetteria tradizionale e coperti da brevetto: il primo è di collocare fuori dalla portata visiva il corpo del rubinetto ponendolo inferiormente al piano del lavello; il secondo è realizzare una canna di erogazione snodabile e maneggiabile liberamente nello spazio per raggiungere ogni angolo della vasca. Il packaging di DUMBO è stato inoltre progettato in modo da ridurre al massimo l'impatto ambientale; il prodotto viene infatti venduto in un barattolo

che può essere riutilizzato come contenitore in cucina.

Altro esempio del ruolo ricoperto dal design e dalla ricerca nei prodotti Ritmonio è Bianconiglio, uno degli ultimi prodotti della divisione bagno. In questo caso l'innovazione è rappresentata da una revisione radicale del sistema di distribuzione dell'acqua, sia dal punto di vista funzionale (possibilità di monitoraggio, regolazione, razionalizzazione delle risorse idriche) che da quello estetico-esperienziale, attraverso l'introduzione di un'interfaccia digitale che utilizza sensori tattili e LED luminosi.

Il concetto che sta alla base di Bianconiglio (foto in basso) è quello di ampliare la possibilità di gestire un elemento prezioso come l'acqua.



La soluzione: una scatola incassata a muro, dove l'acqua è regolata in portata e temperatura; un unico tubo – invece degli attuali due – che conduce l'acqua miscelata al sanitario; un'interfaccia intelligente e di immediata comprensione, che sostituisce i comandi tradizionali con un pannello digitale.

Le conseguenze: libertà di disegnare forme nuove, pensando al rubinetto solo come sorgente d'acqua, senza limitarsi a rivestire la cartuccia; possibilità di controllare il consumo effettivo dell'acqua; dematerializzazione della struttura di distribuzione, con la conseguente diminuzione dei materiali e dei tempi di posa; capacità di comunicare con un sistema di domotica solo con lo sguardo e il tatto.

L'investimento sul design è un successo anche dal punto di vista economico; se nel 1999 il fatturato di Ritmonio non superava i 13 milioni di euro, con la nuova divisione sale subito a 15 milioni per arrivare ai 28,5 milioni del 2006, di cui 10 milioni solo per la divisione bagno e cucina.

Il caso "Teckel" (Adriano design per BLab)

BLab Italia nasce nel 2000 come azienda votata all'innovazione ma si sviluppa come produttore di semilavorati ad alto contenuto tecnologico. Nel febbraio 2007 la BLab contatta i fratelli Adriano (Adriano Design) per chiedere un intervento finalizzato a trasformare l'impresa in un produttore di prodotti finiti con alto contenuto di design. A questo scopo viene affidata ai fratelli Adriano l'Art Direction dell'azienda e la piena libertà di azione, con l'unico vincolo di utilizzare e valorizzare i materiali innovativi sviluppati da BLab. La sfida che i designer Davide e Gabriele Adriano propongono è quella di presentarsi al Salone Internazionale del Mobile di Milano con una collezione di oggetti che sfruttino ed esaltino le grandi capacità tecnologiche dell'azienda, più che i prodotti semilavorati, e che fungano da icone identificative del nuovo brand.

In particolare, lo studio Adriano decide di puntare su un oggetto specifico, che abbia un impatto dirompente e un notevole appeal. Nasce così Teckel, un calciobalilla con il campo da gioco completamente in vetro, che rivisita completamente l'oggetto per renderlo tecnologicamente sofisticato e ricco mantenendo intatta la passione ludica presente nella sua memoria.



Realizzato interamente in vetro, Teckel si contraddistingue per la sua trasparenza, per le sue forme essenziali e per le eleganti statuette in fusione di alluminio che ne compongono le squadre. Il calciobalilla è un oggetto nato nei bar di provincia e negli oratori delle parrocchie; Teckel vuole portare nel salotto di casa, nella hall di un hotel di lusso, nei privè dei locali, nei "luoghi del lusso", un oggetto che per storia e tradizione si trova agli antipodi.

Anche in questo caso, come nel precedente, il successo del prodotto va al di là delle aspettative; alla fine del Salone gli ordini sono già nell'ordine di migliaia di pezzi e Teckel viene richiesto da molte famose catene di alberghi, tra cui quella di Philippe Starck. Il coraggio di mettersi in discussione ha quindi premiato, permettendo a BLab di raggiungere nuovi traguardi e infondendole un nuovo entusiasmo e una nuova consapevolezza delle sue possibilità.

2.9 Specificità legate agli ambiti di applicazione del design

Le considerazioni effettuate nei paragrafi precedenti si basano su una modellizzazione che mette in rilievo gli elementi comuni ai diversi ambiti di applicazione del design. Nel far ciò, descrive una "situazione media" che non trova pienamente riscontro nelle diverse realtà aziendali.

In particolare, esistono specificità settoriali che vanno recuperate per apprezzare pienamente il modo in cui il design contribuisce alla generazione di valore economico nei diversi campi di applicazione. Tutto ciò sarà analizzato nel presente paragrafo.

2.10 Industrial design

Partendo dall'industrial design, il modello generale precedentemente illustrato riflette abbastanza fedelmente il modo in cui il design si inserisce nel processo di sviluppo di nuovi prodotti apportando preziosi elementi di innovazione.

Il lavoro dell'industrial designer appare in questo ambito strettamente legato agli aspetti tecnici della produzione e alle dinamiche che caratterizzano la relazione tra designer e azienda committente. Nei contesti industriali i portatori di competenze di design devono confrontarsi con altri tipi di competenze, tipicamente ingegneria di prodotto e di processo, e sovente competenze tecnologiche, specie quando è in gioco l'utilizzo di nuovi materiali. Ciò fa sì che l'innovazione sia il frutto della dialettica che si instaura tra questi diversi tipi di competenze, e non della creatività del designer (quest'ultimo caso è molto più frequente in ambiti applicativi come l'interior design e la grafica).

Inoltre, la creatività del designer si confronta qui, oltre che con altri approcci e sistemi di competenze, anche con vincoli normativi e con il grado di complessità produttiva del contesto aziendale.

Particolarmente delicata è quindi, nell'industrial design, la relazione tra il designer, sia esso interno o esterno, e l'ufficio tecnico dell'impresa produttrice, dal momento che i due ruoli sono tra loro complementari. Ciò reca con sé l'esigenza di una stretta collaborazione nella fase progettuale. Il designer, in ambito di industrial design, deve quindi essere in grado di tenere conto, come e più che in altri settori e sin dalle fasi iniziali di progettazione, tanto di fattori tecnico-produttivi che normativi.

2.11 Automotive design

Le modalità in cui il design contribuisce al processo di sviluppo di nuovi prodotti nell'automotive corrispondono, in linea generale, a quelle illustrate per l'industrial design, con due importanti specificità:

- l'elevata complessità e articolazione del processo produttivo caratterizzata, in particolare, da un "looping" tra progettazione, industrializzazione e prototipazione che influisce, in modo significativo, sulle modalità di intervento del design in ogni fase del processo
- il ruolo "strategico" che il design è chiamato a svolgere, sempre più sovente, all'interno del processo produttivo, in particolare rispetto alla formulazione del brief.

Le modalità di intervento e di contribuzione del design alle diverse fasi del processo produttivo sono illustrate come segue:

- *briefing*: nel settore automotive, a differenza di altri settori, si rileva una crescente sensibilità verso il design

come competenza strategica. Questo si traduce nel coinvolgimento crescente, anche se ancora limitato, del designer nelle scelte strategiche dell'impresa, sia per quanto riguarda i centri stile interni sia quelli esterni. Non sono rari i casi in cui, ad esempio, il designer o lo studio di design sia stato interpellato come consulente per l'identificazione di strategie da applicare ad un determinato segmento. Tuttavia i ruoli principali nella definizione del brief rimangono quelli del marketing, del management e dell'ingegneria

- *ricerca/analisi*: come in tutti i settori del design, anche nell'automotive esiste una fase esplorativa, in cui il designer si documenta sul progetto, cerca fonti di ispirazione, si confronta con case studies già realizzati (benchmarking)
- *concept*: rispetto ad altri settori caratterizzati da una minore complessità produttiva, nell'automotive la fase di concept è strettamente legata agli studi di fattibilità, tanto che si può parlare di co-design. La tendenza è quella di anticipare sempre di più le attività di ingegnerizzazione in modo da minimizzare i tempi della progettazione e sviluppare soltanto progetti di cui sia già stata verificata la realizzabilità tecnica e la compatibilità con i processi industriali (industrializzazione). Nel settore automotive, quindi, in misura maggiore che in altri ambiti dell'industrial design, è necessario che il designer abbia elevate competenze di dominio che gli permettano di entrare nelle logiche del processo produttivo e di relazionarsi con le altre figure coinvolte
- *sviluppo del concept*: lo sviluppo del concept è un processo di affinamento e approfondimento dell'idea originale, sia a livello concettuale sia formale e tecnico. Come quella precedente, anche questa attività è particolarmente complessa in quanto si integra con i processi di ingegnerizzazione e industrializzazione del prodotto
- la *prototipazione* vede un coinvolgimento del designer a livello di supervisione e controllo dei risultati. Inoltre, esiste un ciclo iterativo di affinamento del concept che passa attraverso la realizzazione e la validazione/test

del prototipo: la prototipazione può evidenziare la necessità di rivedere il concept e innescare un nuovo ciclo di progettazione.

Le fasi di *industrializzazione, produzione, pubblicità e commercializzazione*, sono, nel settore automotive, quelle meno dipendenti dalla figura del designer. Tuttavia il designer svolge spesso in questi casi, il ruolo di garante del prodotto finale rispetto al brief, e le sue competenze sono pertanto preziose durante tutto il processo, in particolare nella fase di comunicazione del prodotto. Il lancio di un veicolo sul mercato può richiedere infatti l'intervento del designer, che meglio di chiunque altro conosce le idee progettuali e i punti di forza del prodotto.

2.12 Interior design

Il contesto applicativo dell'interior design presenta diversità importanti rispetto al contesto industriale precedentemente descritto.

Qui il designer si confronta spesso con un committente finale rappresentato da un privato cittadino (non un'impresa); l'ambito di intervento principale è costituito da uno spazio o ambiente; obiettivo finale dell'intervento del designer è la progettazione di stili di vita quanto più possibile personalizzati ed aderenti ai bisogni espressi – o sovente non espressi – dalla committenza; deve essere in grado di governare tutto il "processo produttivo" del nuovo ambiente, spesso ponendosi come project manager rispetto ad altri apporti.

Per questa ragione è particolarmente "critica" nella fase iniziale del progetto la comprensione del punto di vista e del vissuto delle persone che saranno i fruitori finali dello spazio progettato, definita generalmente come fase di "ascolto". Questa, nel caso della progettazione di ambienti privati, è svolta direttamente con il committente e il fruitore finale dello spazio da progettare. Per questo motivo, il brief e la fase di ricerca/analisi sono strettamente lega-

te in quanto spesso il brief è costruito, almeno in parte, dalla comprensione delle esigenze in qualche modo "uniche" del cliente/fruitori. Anche la fase di comunicazione al committente del progetto (Concept) è percepita come fase fondamentale che permette un ritorno, quando necessario, alla fase di ascolto/indagine.

Tutto ciò vale anche, con le dovute differenze, nel caso di progettazione di ambienti pubblici, dove non c'è identità tra committenti e fruitori finali. In questo caso la progettazione di esperienze e stili di vita risulta più complessa in quanto fa riferimento a esperienze e stili collettivi anziché individuali, quindi più difficili da cogliere ed interpretare creativamente.

Un'altra caratteristica rilevante dell'attività dell'interior designer è la necessità di avvalersi, sin dalle fasi iniziali e per tutta la durata del progetto, di professionalità complementari quali ingegneri civili e impiantisti in grado di supportare il designer nella progettazione della soluzione. Molto spesso, infatti, oltre alle attività "core" di design, i professionisti di questo settore svolgono come già detto il ruolo di project manager e client manager, anche durante la fase di realizzazione del progetto stesso.

2.13 Graphic design e comunicazione

In generale, il processo di produzione di un prodotto di comunicazione, digitale e non, presenta una minore complessità (durata del ciclo di progettazione - produzione, complessità tecnico implementativa, assenza di ingegnerizzazione e industrializzazione) rispetto ad altri ambiti industriali di applicazione del design.

L'offerta di servizi è caratterizzata comunque da differenze anche rilevanti legate al processo di implementazione caratteristiche del canale/media considerato:

- applicazioni digitali interattive (in particolare siti web)
- editoria tradizionale (libri, brochure)
- packaging
- video production.

In alcuni casi, ad esempio nel packaging, le logiche di design e produzione si avvicinano molto a quelle già descritte in riferimento all'industrial design.

La peculiarità dell'offerta di design in questo settore è rappresentata dall'attività di concezione e progettazione di un'identità di marca ("Corporate Identity") che costituisce il contributo più rilevante dal punto di vista strategico. Questo servizio può essere erogato sia in abbinamento con altri servizi legati a uno o più canali, sia indipendentemente dalla sua applicazione su un canale specifico.

Parte rilevante dell'offerta è inoltre costituita da servizi che, pur non rientrando nell'offerta e attività tipica di design, costituiscono spesso un naturale prolungamento dell'attività del designer in questo settore:

- servizi di comunicazione e ufficio stampa, offerti in particolare in occasione del lancio di un nuovo prodotto/servizio
- servizi legati all'advertising, che comprendono quindi una serie di attività, anche di project management, tipiche delle aziende di pubblicità.

2.14 Fashion design

Il contributo del design nell'ambito del fashion è quello che, almeno ad un primo sguardo, si distingue maggiormente dal modello generale presentato. Le differenze sono tuttavia soprattutto di tipo terminologico, in quanto il settore ha sviluppato un proprio linguaggio di riferimento. Questa differenziazione è evidente a partire dalla definizione della professionalità del designer: i professionisti del settore si riconoscono generalmente nella definizione di "stilista".

Allo stesso modo alcune fasi del processo di design vengono definite con una diversa terminologia, ma in termini sostanziali sono assimilabili a quelle descritte nel modello. Ad esempio, la fase di concept si specifica nel fashion come creazione dei disegni; lo sviluppo del concept si traduce nella ricerca dei materiali, la ingegnerizzazione prende corpo nella realizzazione di modelli, e così via.

Anche in questo caso il contributo del design può presentare un impatto più o meno ampio: da un contributo puramente di stile (definizione di stilista) o con maggiore controllo anche sulle prime fasi di implementazione (definizione di progettista). Il ruolo di "stilista puro" sembra essere sempre meno frequente e limitato ad alcuni uffici stile interni alle aziende produttrici, mentre il free lance o l'ufficio stile che lavora esternamente all'industria spesso deve fornire come risultato del proprio lavoro un prototipo (non più solo i disegni), coinvolgendo quindi anche altri attori (modellisti, service, prototipisti, ecc.).

Come precedentemente evidenziato, il fashion è anche il campo in cui sembra essere maggiormente presente la figura del "designer produttore", che estende la propria attività anche alla gestione di tutto il processo.

2.15 Ambiti "emergenti"

Nei settori emergenti mappati da questa indagine, il contributo del design assume sfaccettature ulteriori, che proveremo sinteticamente a tratteggiare¹¹. Qui i servizi offerti assumono contorni meno definiti e, soprattutto, meno facilmente riconducibili alla categoria di "design"; gli stessi attori spesso faticano a definirsi come "designer", anche in senso lato. Sebbene la diffusione di queste esperienze sia ancora limitata, esse rappresentano una realtà dinamica e promettente, che, se opportunamente valorizzata, potrebbe diventare una risorsa per il sistema design piemontese nel suo complesso.

2.16 Interaction design

Una parte di questo nuovo panorama è legato ad un contesto applicativo relativamente recente, la progettazione di strumenti e applicazioni digitali con una componente interattiva. Sebbene il design digitale o interattivo sia ormai una presenza importante in tutto il mondo del design, italiano e non, Torino sembra aver sviluppato in questo ambito una nicchia di eccellenza che si caratterizza per dinamismo, sperimentazione e integrazione nel panorama internazionale. La presenza di questo numero, seppur ristretto, di realtà è in grande misura legata all'esperienza dell'*Interaction design Institute Ivrea (IDI)* che, oltre a formare degli studenti locali, ha lasciato sul territorio un'eredità culturale e progettuale ancora viva. Gli spin-off di IDI si distinguono per le loro competenze nella ricerca e consulenza strategica (*Experientia*) e nel cosiddetto "physical computing" (*I-d lab, Todo*), ossia la possibilità di utilizza-

Nota

re le tecnologie digitali per rendere interattivi oggetti fisici. Il physical computing può essere applicato agli ambiti più diversi, dall'arredamento all'allestimento di spazi espositivi, fino al product e al car design. In questo caso il designer necessita della collaborazione di programmatori, architetti, industrial designer, a seconda del campo di applicazione.

Oltre all'eredità di IDII esistono anche esperienze maturate all'interno di realtà professionali già presenti sul territorio, particolarmente attente all'innovazione e alle nuove tendenze del settore. Imprese come *Domino* e *Testaweb* si distinguono per le loro competenze nel cosiddetto web 2.0, e in particolare nell'utilizzo di *user generated content* per concepire nuove forme di comunicazione. In questo caso le competenze del graphic designer si integrano con quelle più prettamente legate al mondo dell'advertising (copywriter, art director).

In entrambi i casi si tratta di settori dinamici e in continua evoluzione, in cui le definizioni del portafoglio servizi evolvono rapidissimamente, senza arrivare mai (o quasi mai) a "istituzionalizzarsi". Inoltre, rispetto al graphic design tradizionale, i progetti che coinvolgono il physical computing richiedono competenze diversificate, sia creative che tecniche, e la capacità da parte del designer di coinvolgere e co-ordinare professionalità diverse a seconda del campo di applicazione.

2.17 Cultura e territorio

Uno dei campi applicativi emergenti di maggiore interesse e maggiormente promettenti per il design è quello della valorizzazione del territorio, inteso sia come patrimonio culturale e ambientale/paesaggistico, sia come risorse di tipo artigianale e – tema particolarmente rilevante per l'economia del Piemonte – eno-gastronomico.

Sono presenti sul territorio piemontese infatti nuove competenze progettuali ed esperienze già acquisite che possono essere ulteriormente valorizzate e sviluppate, in particolare rispetto a tre settori: il food design, il design sostenibile, la valorizzazione del patrimonio artistico e ambientale.

Food design. Il food design, inteso non solo come design per l'industria alimentare, ma in senso più ampio come progettazione di spazi ed esperienze nel campo della ristorazione e più in generale di esperienze per la fruizione di prodotti eno-gastronomici, è sicuramente un campo promettente per il Piemonte. Il concorso "food design", giunto quest'anno alla sua IV edizione, è stato e continua ad essere un'occasione per sviluppare competenze locali su questo tipo di progettazione. Sia *Eataly* che il *Salone del gusto* rappresentano inoltre dei contesti fertili per l'applicazione del design, con un grosso potenziale di visibilità, anche internazionale, così come l'*Università degli studi di scienze gastronomiche di Pollenzo*.

Per quanto riguarda la ristorazione, sebbene esistano attualmente poche realtà dove si sperimenta il design applicato al cibo (su tutte *Combal Zero*), la tradizione enogastronomia piemontese è in grado di esprimere un potenziale ancora molto ampio.

Allo stesso modo potrebbero maggiormente beneficiare di competenze di design la progettazione dei locali e, soprattutto di vere proprie esperienze legate alla fruizione del cibo, come potrebbe essere la rivisitazione dell'esperienza dell'aperitivo.

Per quanto riguarda la progettazione industriale una risorsa rilevante sono le imprese piemontesi del settore alimentare (*Lavazza, Martini, Ferrero, Gobino, etc.*), e del kitchenware (*Alessi, Bialetti, Lagostina, etc.*), tra le quali sono possibili sinergie significative.

Design sostenibile. Un altro settore promettente è quello della *progettazione e architettura sostenibile*. Anche in questo caso il Piemonte può vantare importanti *asset*:

- il corso specialistico del Politecnico di Torino in design del prodotto ecocompatibile. Il corso ha infatti come obiettivo la formazione di professionalità che intervengono nelle dinamiche d'innovazione che riguardano il prodotto intermedio, il prodotto finale ed il ciclo di vita del prodotto stesso con particolare focalizzazione sugli aspetti di eco-compatibilità dei prodotti e la tutela ambientale
- l'istituzione degli *Ecomusei* da parte della regione Piemonte e i progetti di accoglienza come *l'albergo "diffuso"*, iniziative intese a innovare l'offerta di turismo eco compatibile attraverso la valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale delle comunità locali piemontesi
- la presenza a Torino del parco scientifico e tecnologico *Environment Park*, che svolge attività di scouting e ricerca sull'innovazione e sulle tecnologie eco-compatibili. *L'Environment Park*, nato su iniziativa della Regione Piemonte, della Provincia di Torino, del Comune di Torino e della Comunità Europea, ha come obiettivo quello di costituire il soggetto di raccordo tra il mondo della ricerca e il sistema industriale nell'ambito delle nuove tecnologie sostenibili ed esso stesso è stato realizzato attraverso soluzioni architettoniche innovative a basso impatto ambientale
- la filosofia di progettazione socialmente responsabile portata avanti da istituzioni come la *Fondazione Pistoletto Città dell'Arte*, la cui missione è quella di costituire un laboratorio in cui l'Arte, in tutte le sue forme ed espressioni, sia posta in diretta interazione con i diversi ambiti (politici, economici e culturali) della società. Tra le iniziative legate al tema dell'eco-sostenibilità è da segnalare, ad esempio, la rassegna "Prodotti di Svolta", attualmente in corso
- i progetti di *ecoville*, *co-housing*, che si contraddistinguono per la progettazione partecipata di abitazioni e spazi architettonici ecologici sviluppati da studi di progettazione piemontesi. Queste iniziative prevedono sin dalle prime fasi di progettazione dei nuovi ambienti, il coinvolgimento attivo su temi rilevanti la progettazione edilizia (cosa condividere, come gestire gli spazi comuni, ecc.) delle persone che fruiranno di tali ambienti.

Capitolo II

In considerazione di questi elementi il design sostenibile si qualifica come un settore promettente per l'economia piemontese. Sarebbe comunque necessario approfondire la conoscenza delle realtà locali che operano in questo settore per delineare in modo più preciso le potenzialità che esso presenta.

Valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale. Il design applicato alla valorizzazione dei beni culturali rappresenta, allo stadio attuale, un'opportunità da sfruttare più che una realtà. Il Piemonte vanta infatti un patrimonio architettonico e artistico di grande valore e un notevole fermento culturale. Le strutture museali (*Museo del Cinema, Museo Egizio, Castello di Rivoli*) gli spazi espositivi e di ricerca (*Fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Fondazione Merz, Fondazione Pistoletto*) presenti sul territorio regionale sono riconosciuti come dei centri di eccellenza a livello nazionale e internazionale. A questi si aggiungono eventi come la fiera d'arte contemporanea *Artissima*, il *Festival del Cinema*, il *Salone del libro*, che fanno di Torino una città particolarmente vivace dal punto di vista culturale.

In questo panorama le possibili sinergie tra design e arte e tra design e cultura sono molteplici e potenzialmente molto ricche, ma non ancora pienamente sfruttate.

Il rapporto con il mercato e i canali di distribuzione dell'offerta di design

Ci occupiamo in questo capitolo delle modalità con cui i servizi e prodotti di design sono immessi sul mercato, ossia del funzionamento del sistema distributivo. A questo scopo, utilizzando i dati forniti dalle imprese intervistate, si analizzeranno le modalità con cui le aziende B2B promuovono i propri servizi/prodotti ed entrano in rapporto con nuovi clienti.

L'analisi sarà limitata alle sole imprese B2B perché è in questo segmento che si addensa la maggior parte delle imprese di design in senso stretto¹², essendo le imprese B2C prevalentemente fruitrici di design.

3.1 I canali distributivi delle aziende B2B

Come evidenziato in Fig. 33, le modalità più comuni attraverso le quali le aziende B2B entrano in contatto con nuovi clienti sono la comunicazione (76,8% delle imprese dichiara di utilizzare questo canale) e il passaparola e networking (74,6% delle imprese).

Della prima categoria fanno parte tutte le iniziative mirate ad aumentare la visibilità dell'azienda, come la presenza su Internet, le pubblicazioni (sia libri sia riviste), la partecipazione a eventi e fiere di settore. Per passaparo-

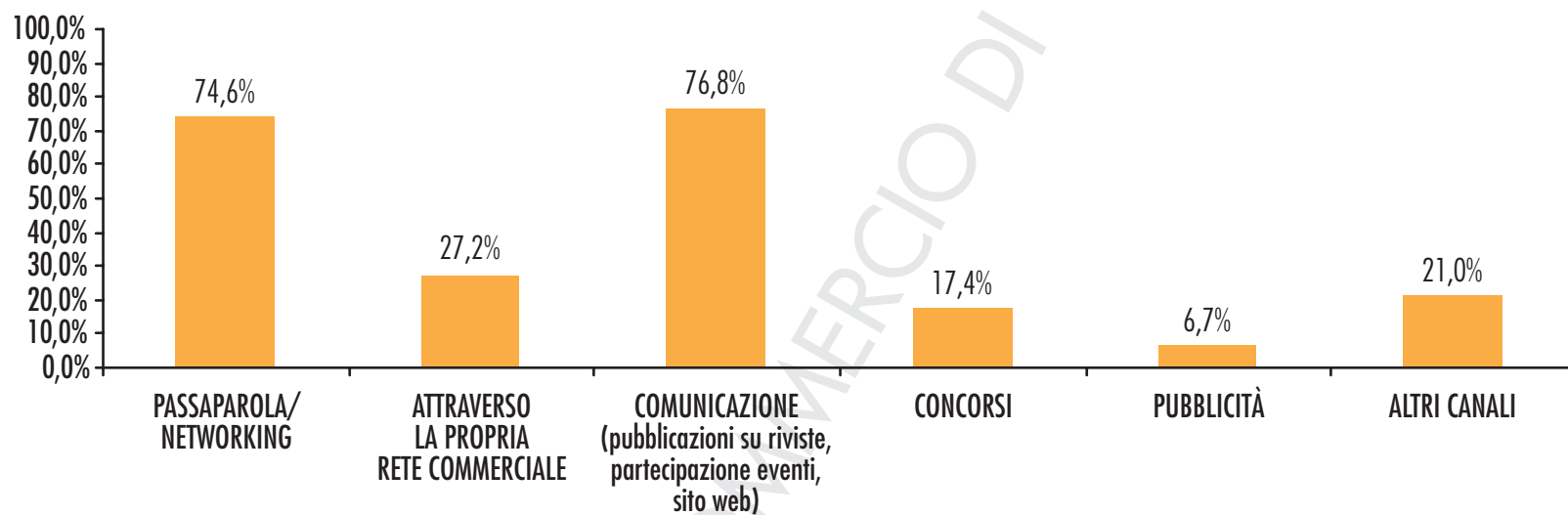
Nota

⁽¹²⁾ Si ricorda che nella categoria del B2B sono presenti sia imprese che realizzano servizi di design per altre imprese, sia imprese che realizzano prodotti con elevato contenuto di design per altre imprese della filiera

la/networking si intende invece il meccanismo di contatto con nuovi clienti per conoscenza diretta o attraverso la referenziazione da parte di clienti già acquisiti o di altri attori (ad esempio colleghi o partner). Come indicato in fig. 34, queste due modalità di contatto sono le più utilizzate in tutti i settori considerati.

Figura 33

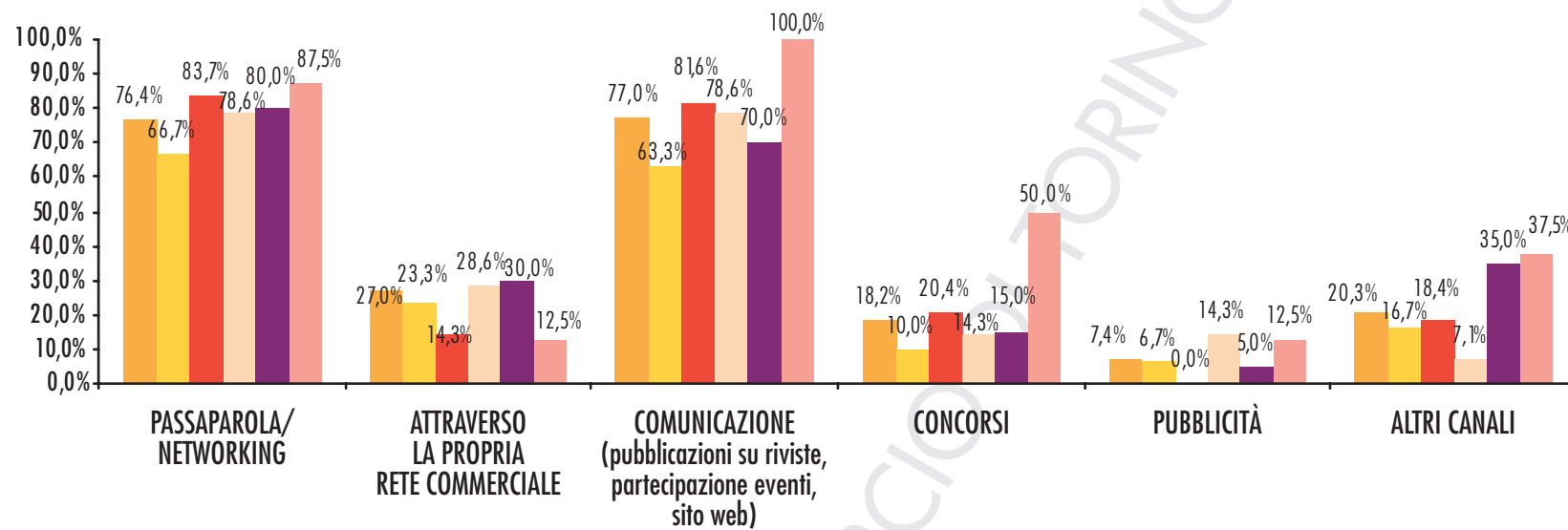
Modalità di contatto con nuovi clienti (v.%)



Le modalità di contatto di nuovi clienti utilizzate dalle imprese in esame sono, inoltre, correlate alle dimensioni dell'azienda (misurate attraverso il numero di addetti) come illustra la fig 35. In particolare, come è facilmente intuibile, l'utilizzo del passaparola/networking è inversamente correlato alla dimensione dell'impresa in misura molto forte (le imprese di dimensioni ridotte tendono ad utilizzarlo maggiormente). Al contrario, al crescere della dimensione aziendale è l'utilizzo di una rete commerciale, diretta o indiretta, che diviene via via più rilevante (le imprese di dimensioni ridotte raramente dispongono di reti commerciali). La comunicazione infine – evidentemente con strumenti diversi – costituisce uno strumento chiave per le imprese di qualsiasi dimensione.

Figura 34

Modalità di contatto con nuovi clienti per ambiti di applicazione del design (v.%)

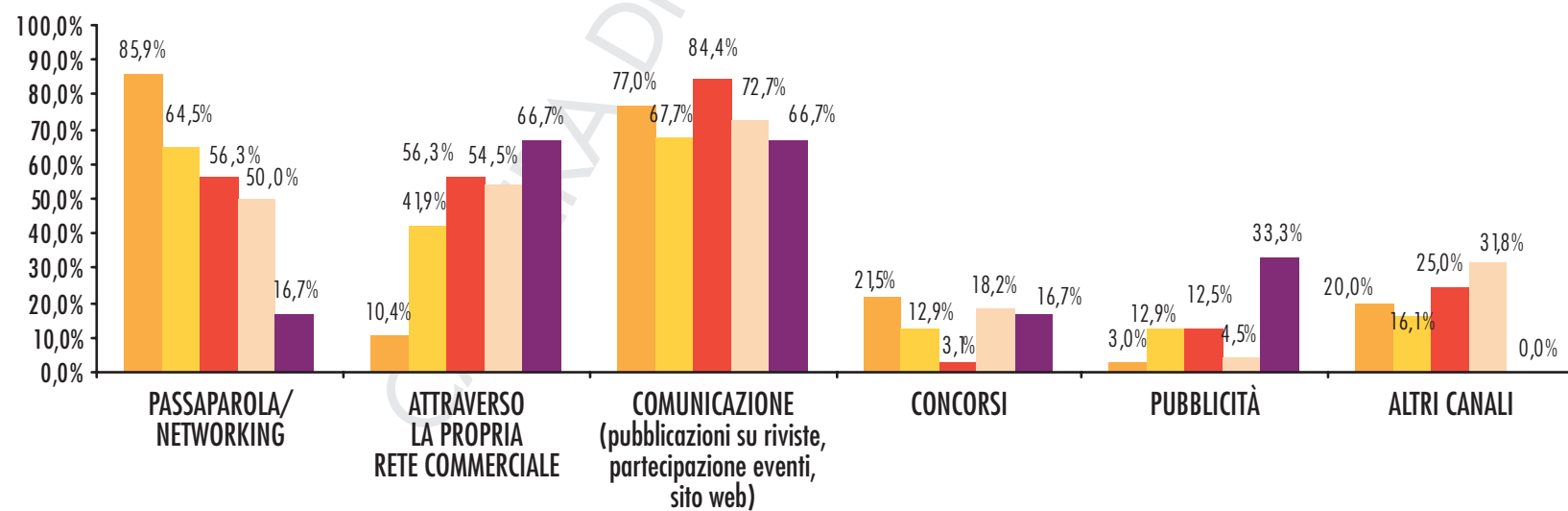


Legenda

Industrial design Industrial design automotive Grafica e comunicazione
Interior design Fashion design Cultura e territorio

Figura 35

Modalità di contatto di nuovi clienti per fasce di addetti (v.%)



Legenda

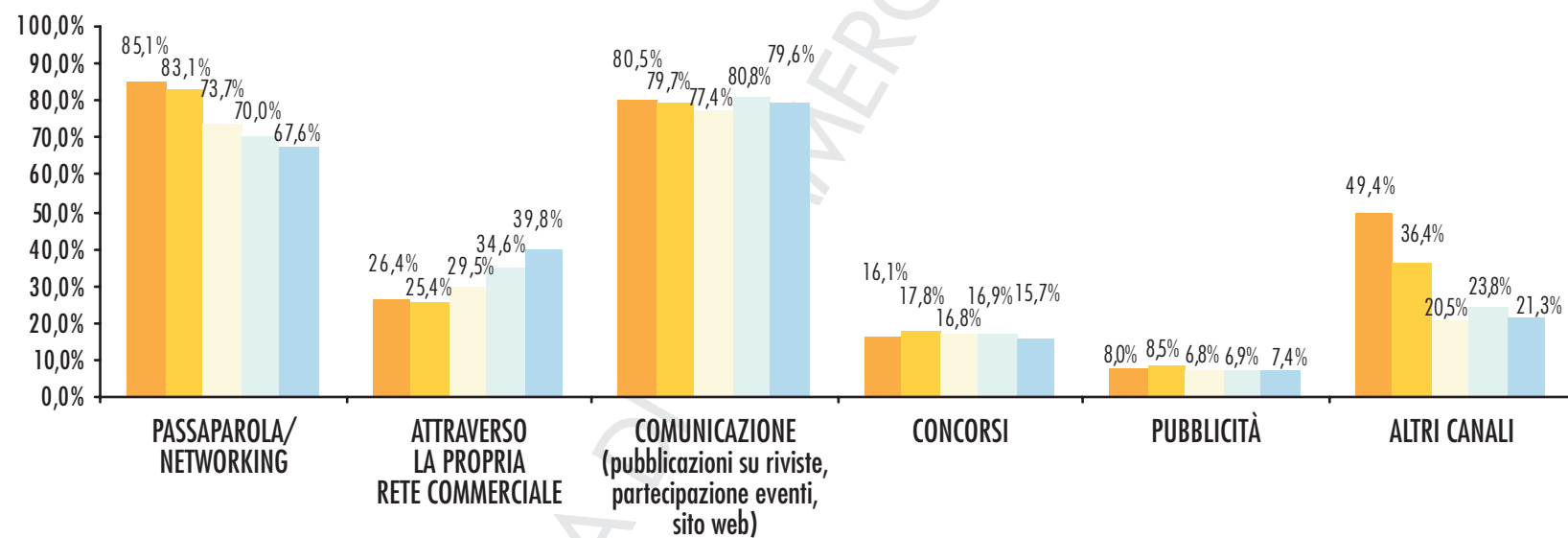
Da 0 a 5 Da 5 a 15 Da 16 a 50 Da 51 a 250 Più di 250

Diverso, rispetto alla comunicazione genericamente intesa, il caso della pubblicità, che diviene uno strumento veramente accessibile soltanto per le aziende che si situano al di sopra di una certa dimensione (sopra i 250 addetti). Su questo canale la dimensione, e con essa la capacità di investimento, fa davvero la differenza.

Non sono invece state rilevate differenze sostanziali nell'utilizzo dei canali di contatto in funzione dell'ampiezza e tipologia dei mercati di sbocco; ciò che conta davvero è la dimensione aziendale, e conseguentemente la disponibilità di risorse dedicate a promozione e marketing (Fig. 36).

Figura 36

Modalità di contatto di nuovi clienti per ampiezza dei mercati di sbocco (v.%)



Legenda

- Provincia in cui ha sede l'azienda
- Piemonte
- Italia
- Europa
- Resto del mondo

3.2 Promozione dei servizi di design: punti di attenzione

L'analisi in profondità con esperti e operatori delle principali aziende ha segnalato alcuni punti di attenzione in materia di modalità con le quali le imprese del design entrano in relazione con il mercato ed in contatto con nuovi clienti. Segnaliamo i principali punti di attenzione.

Awards. La modalità con cui più frequentemente le imprese incontrano il mercato, specie quelle di minori dimensioni ma non solo, sono legate a forme di notorietà ed a contesti che accrescono tale valore immateriale. I premi nazionali ed internazionali rappresentano una forma molto ambita di affermazione del brand, che si collega fortemente alla interpretazione del design come forma d'arte "paradigmatica" dell'epoca industriale. In Italia l'award più ambito è il Compasso d'Oro, creato e gestito dall'ADI (Associazione per il Disegno Industriale). Ma oltre all'Italia, tutti i principali paesi europei hanno creato premi dedicati al design: Germania (il prestigioso Red Dot Design Award, ma anche altri sia nazionali sia locali come il Baden-Württemberg International Design Award), Gran Bretagna (D&AD Award), Francia (Observateur du Design), Danimarca (Danish design prize), Finlandia (Fennia Prize), Svezia (Excellent Swedish Design Award) per citare solo i principali. Anche USA, Canada, Australia, Giappone e Corea hanno ciascuno i propri premi nazionali o internazionali dedicati al design. Almeno per l'area OCSE, quindi, gli awards costituiscono un sistema di ribalte a cui molte imprese concorrono, nella speranza di ottenere per questa via la notorietà che può tradursi in successo economico.

Concorsi e gare. Altro meccanismo abbastanza diffuso in ambito UE è lo strumento concorsuale, che è utilizzato da una percentuale tra il 10 ed il 20% delle imprese dei vari campi applicativi del design (cfr. fig. 34) con una punta di ben il 50% nei settori emergenti connotati come "cultura e territorio". Essendo la formula concorsuale quella privilegiata per gli acquisti della Pubblica Amministrazione, si capisce come si tratti di una rilevan-

te forma di accesso al mercato. Tuttavia l'accesso alle procedure concorsuali risulta altamente problematico in quanto non sempre tutela adeguatamente il lavoro dei designer. L'indagine, in particolare, ha identificato alcuni fattori critici:

- l'aggregazione tra imprese italiane, e piemontesi in particolare, per la partecipazione a gare europee trova forti limitazioni nella loro piccola dimensione
- sono presenti a volte vincoli formali che ostacolano la valorizzazione del lavoro svolto o limitano la partecipazione delle imprese di minori dimensioni
- non sempre le competenze di design delle Commissioni di valutazione sono adeguate a valutare i progetti presentati
- non esistono strumenti adeguati alla salvaguardia della proprietà intellettuale che garantiscano le imprese o i professionisti che presentano i progetti
- le imprese spesso non ottengono alcun ritorno economico dalla pubblicazione dei progetti ricevuti, dei quali si appropria interamente l'Ente proponente il concorso o la gara.

Alcuni commenti su questi punti di debolezza.

Viene sottolineata anzitutto la debolezza estrema delle imprese di design italiane quando partecipano a gare nel contesto europeo. Raramente riescono a proporsi come capofila; quando riescono a entrare in consorzi e ATI multinazionali, costituiscono spesso interlocutori marginali delle imprese di altri paesi mediamente più grandi. Tutto ciò finisce per ricacciare le imprese piemontesi dentro il contesto nazionale.

A lamentare questa perifericità nel contesto continentale sono soprattutto le imprese più piccole, le ditte individuali e gli studi professionali, che sono tuttavia la forma societaria più frequentemente utilizzata dai designer indipendenti (non dipendenti di imprese). La richiesta al settore pubblico è duplice:

- a) monitorare con continuità le opportunità sui mercati europei e darne notizia con tempestività alle imprese, che spesso non dispongono degli strumenti per realizzare in autonomia tale attività di scouting
- b) costituirsi come aggregatore e capofila di raggruppamenti di imprese nella partecipazione a gare e concorsi europei.

Quanto al secondo punto, le imprese sottolineano come la costruzione dei capitolati per la partecipazione a questo tipo di gare e concorsi pubblici non tiene conto delle specificità del settore. Ad esempio, le limitazioni relative alla forma d'impresa, al livello del fatturato, al numero di addetti ovvero alle garanzie di solidità finanziaria rendono inaccessibili molte gare a studi professionali qualificati, ma che non presentano i requisiti formali richiesti.

Fa il paio con questo punto la critica di "incompetenza" di molte Commissioni di valutazione di tali gare e concorsi; i valutatori spesso non dispongono delle competenze per valutare la qualità intrinseca della proposta di design, e quindi si limitano a valutare parametri secondari (fatturato, addetti, forma d'impresa, ecc.).

Salvaguardia della proprietà intellettuale, si tocca un tema molto delicato perché le forme tradizionali di tutela (brevetto, marchio depositato, ecc.) non sono idonee a tutelare il contenuto di design di un progetto. Non esistono in Italia, a differenza di altri paesi europei, strumenti adeguati di salvaguardia della proprietà intellettuale nell'ambito del design, quali la registrazione o datazione dei concept e dei progetti presentati. Ciò tradisce una cultura del design di tipo residuale, non adeguata rispetto all'importanza che il settore riveste non solo in Piemonte ma in tutto il paese. Sarebbe ad esempio importante che l'Italia al più presto adeguasse la normativa vigente agli standard e direttive ICOGRADA (International Council of Graphic Design Associations), che già prevedono forme di tutela più moderne. Questa scarsa protezione, oltre a rappresentare un rischio per le imprese del settore, soprattutto quelle di dimensioni minori per le quali la partecipazione ad un concorso o ad una gara costituisce un investimento significativo di tempo e risorse, influisce sulla qualità dei progetti presentati in quanto porta le imprese stesse ad essere

meno innovative. Ciò riduce inoltre la partecipazione di quelle di taglia minore, fortemente allarmate dal rischio che la propria produzione possa essere copiata o sottoposta ad abusi.

Riguardo all'ultimo punto, si lamenta la prassi di pubblicare le proposte pervenute per una gara quando ciò dà luogo a ritorni economici (es. pubblicazione di un catalogo di bozzetti o progetti). In questi casi, di essi si appropria sempre l'ente proponente la gara, senza alcuna forma di condivisione dei ricavi con le imprese o i designer le cui opere sono oggetto della pubblicazione. A ciò si potrebbe opporre, per converso, che la pubblicazione di progetti costituisce comunque una forma di promozione che va a vantaggio delle imprese e dei designers, non dell'ente.

Modello "a bozzetti" e royalties

Una modalità diffusa di acquisto dei servizi in ambito di industrial design, e spesso criticata dalla comunità dei designer, è quella definita, con accezione negativa, "a bozzetti". Si tratta della presentazione da parte dell'impresa di design di concept di nuovi prodotti sotto forma di "bozzetti" (quindi concept realizzati senza un brief preciso da parte dell'azienda produttrice stessa).

Molto spesso questa modalità si associa al pagamento del contributo di design mediante "royalties": l'impresa di design che propone i nuovi prodotti è remunerata mediante una percentuale sulle vendite dei prodotti eventualmente realizzati da quella produttrice. Questo modello di relazione tra imprese produttrici è criticata dalla comunità dei designer in quanto:

- penalizza le imprese più piccole, che non dispongono delle risorse necessarie per investire sulla generazione di concept
- influisce negativamente sulla qualità dei progetti e sulla sperimentazione in quanto i concept oggetto dei "bozzetti" sono sviluppati senza un brief preciso da parte dell'impresa produttrice.

Promozione dei servizi di design e contatto con la domanda potenziale

La possibilità per le imprese che offrono servizi di design di entrare in contatto e collaborare, su progetti reali, con le imprese manifatturiere piemontesi è identificata come un'opportunità molto rilevante di promozione del design in nuovi ambiti.

La sperimentazione, da parte degli enti competenti, di nuove iniziative a supporto della diffusione del design nel tessuto manifatturiero e di sensibilizzazione della domanda è quindi percepita come un fatto positivo, anche se non c'è uniformità di vedute riguardo alle modalità più opportune per favorire la promozione e diffusione del design.

Una delle iniziative guardate con interesse a questo proposito è il progetto *Canavese Connexion*, promosso dall'Associazione Industriali del Canavese e nato con l'obiettivo di far leva sulle potenzialità che il design può offrire alle aziende per una loro riqualificazione a livello industriale ed un riposizionamento all'interno del mercato. Tale progetto prevede la presenza in azienda di un designer che ha l'obiettivo di sviluppare a titolo gratuito un prodotto/prototipo innovativo facendo leva sulle competenze realizzative e produttive dell'impresa di destinazione. I risultati di iniziative di questo tipo potranno fornire indicazioni ulteriori rispetto alle migliori modalità di promozione e diffusione dei servizi di design nel tessuto produttivo piemontese.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Il posizionamento competitivo delle aziende piemontesi del design

L'analisi dell'universo del design piemontese condotta con i protagonisti aziendali e gli esperti ha consentito di effettuare un ragionamento sul posizionamento competitivo del settore. Tale analisi è stata effettuata distintamente per ciascun ambito applicativo (dall'industrial design fino ai settori emergenti del design). Tuttavia l'incompleta separazione tra i diversi ambiti e la elevata permeabilità dei confini tra i diversi domini applicativi che caratterizza tale universo (non solo in Piemonte) ha reso evidente l'esistenza di molti punti comuni ai sei ambiti analizzati. Emerge quindi, al termine del lavoro di analisi, un posizionamento competitivo che su alcuni temi accomuna tutte le imprese del design, oltre a peculiarità settoriali. Il presente capitolo analizza entrambi i livelli, partendo dagli elementi comuni e muovendo successivamente verso l'analisi delle specificità legate agli ambiti applicativi del design¹³.

4.1 L'analisi del posizionamento competitivo del design piemontese: i temi comuni

Come già ricordato, all'analisi del posizionamento competitivo hanno partecipato gruppi di esperti ed operatori aziendali, organizzati in gruppi omogenei per settore¹⁴. L'analisi dei vari temi oggetto di analisi è stata effettuata in

Nota

¹³ Ulteriori elementi sono forniti nella sintesi dei workshop con operatori ed esperti (Allegato 2)

¹⁴ Nell'ambito dell'indagine sono stati realizzati 6 workshop omogenei sotto il profilo dell'ambito di applicazione del design: industrial design, automotive design, interior design, graphic and communication design, fashion design, design della cultura e del territorio. Per approfondimenti, cfr. allegato 2

un contesto dialogico, nell'ambito di workshop omogenei per settore applicativo del design. Ciò ha consentito non solo di approfondire i diversi temi oggetto di analisi, ma di far emergere punti di vista ed opinioni dialetticamente condivise dai diversi attori in gioco. Nel presente paragrafo sono analizzati gli spunti tematici condivisi dalla maggior parte degli esperti ed operatori aziendali, mentre il paragrafo successivo fornirà spunti ed elementi di riflessione specifici dei singoli settori.

L'analisi del posizionamento competitivo è stata effettuata mediante una classica analisi SWOT¹⁵. La fig. 37 alla pagina successiva, una mappa SWOT di tipo mono-dimensionale (anziché bi-dimensionale, come classicamente si usa), sintetizza i principali elementi caratterizzanti l'attuale posizionamento competitivo delle imprese del design piemontese.

Figura 37

Il posizionamento competitivo delle imprese del design piemontesi – elementi di rilievo comuni all'intero settore

<p>PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competenza (principalmente in ambito automotive) • “Competizione interna” imprese del design 	<p>PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frammentazione tessuto imprenditoriale • Difficoltà a “fare sistema” • Brand e Marketing • Competenze manageriali • Presenza all'estero
<p>OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradizione manifatturiera • Nuovi ambiti per il design • Networking e circolazione del knowledge • “Catena” di eventi vetrina • Vivacità culturale • Rilancio FIAT 	<p>MINACCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diffusione cultura del design • Concorsi e gare • Perdita di “vetrine” importanti • Tutela proprietà intellettuale • Rapporto scuole di design - imprese

Nota

Il posizionamento competitivo delle aziende piemontesi del design

I professionisti del design piemontese identificano, anche se con gradi e sfumature diverse a seconda del settore considerato, nelle **competenze di design** presenti sul territorio il **principale punto di forza** dell'offerta di servizi.

Il settore dell'automotive, in particolare, è identificato come un'area di eccellenza internazionale per tradizione e competenze sia nello stile sia in altri elementi della progettazione. Non a caso alcune delle principali imprese che competono a livello internazionale nel settore dei servizi di automotive design hanno sede nella provincia di Torino (Pininfarina, Italdesign, Bertone).

Il principale fattore alla base di un'offerta altamente qualificata sul territorio è, oltre al significativo tessuto di imprese *design-related*, la presenza di centri di eccellenza di creazione e riproduzione delle competenze (Politecnico di Torino, scuole di design).

Importante osservare come questa percezione di elevata competenza è condivisa anche dall'universo delle imprese, come consente di verificare l'analisi dei mercati di riferimento, evidenziata dalle interviste dirette. Se si utilizza il grado di penetrazione sui mercati esteri e la percentuale di fatturato realizzata all'estero come *proxy* del grado di competenza delle imprese del design, si può allora osservare come tale competenza non solo esista ma sia già riconosciuta a livello internazionale.

A fronte di un terzo circa delle imprese che non opera in alcun modo con l'estero (fig. 38), il restante 63,9% realizza una quota di fatturato fuori dai confini nazionali. In particolare, il 22,1% fino al 20% del fatturato, il 24% tra il 20 e il 50% ed un ulteriore 17,8% oltre il 50% del fatturato. Ciò di per sé testimonia come la "qualità piemontese" nell'ambito del design trovi già oggi un riconoscimento fuori dai confini nazionali.

Figura 38

Quota di fatturato realizzato all'estero dalle imprese design-related (valori %)

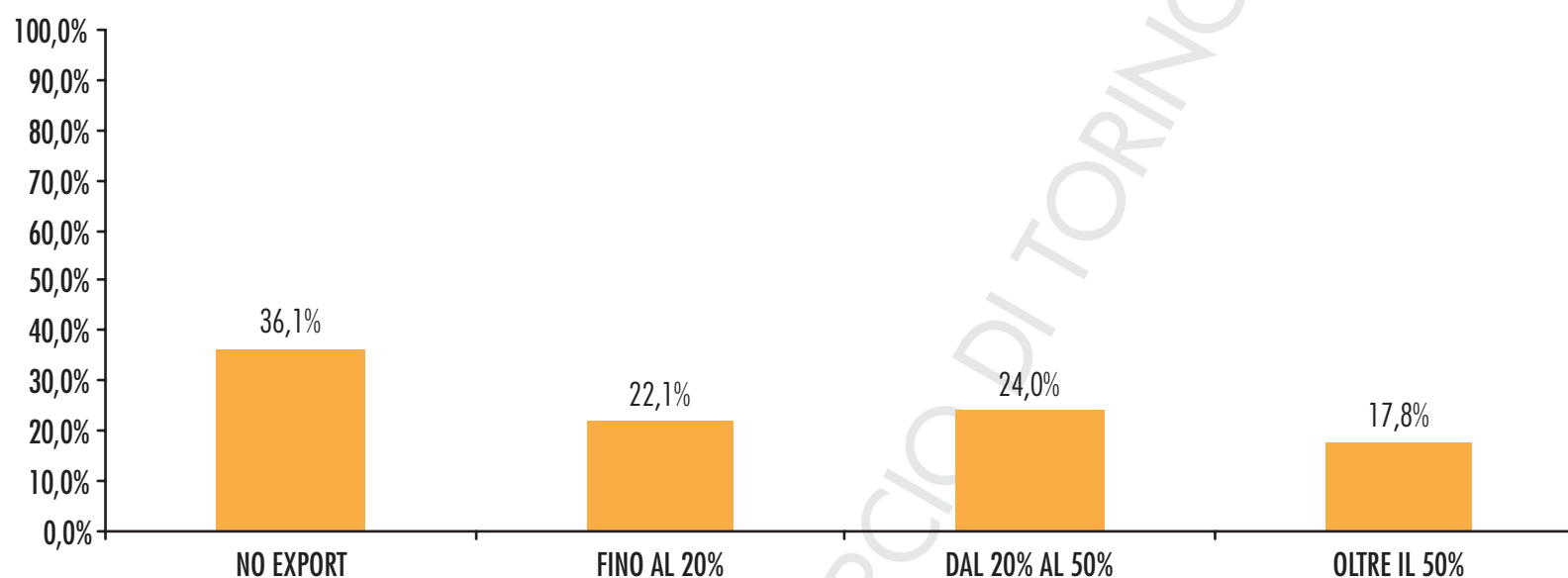
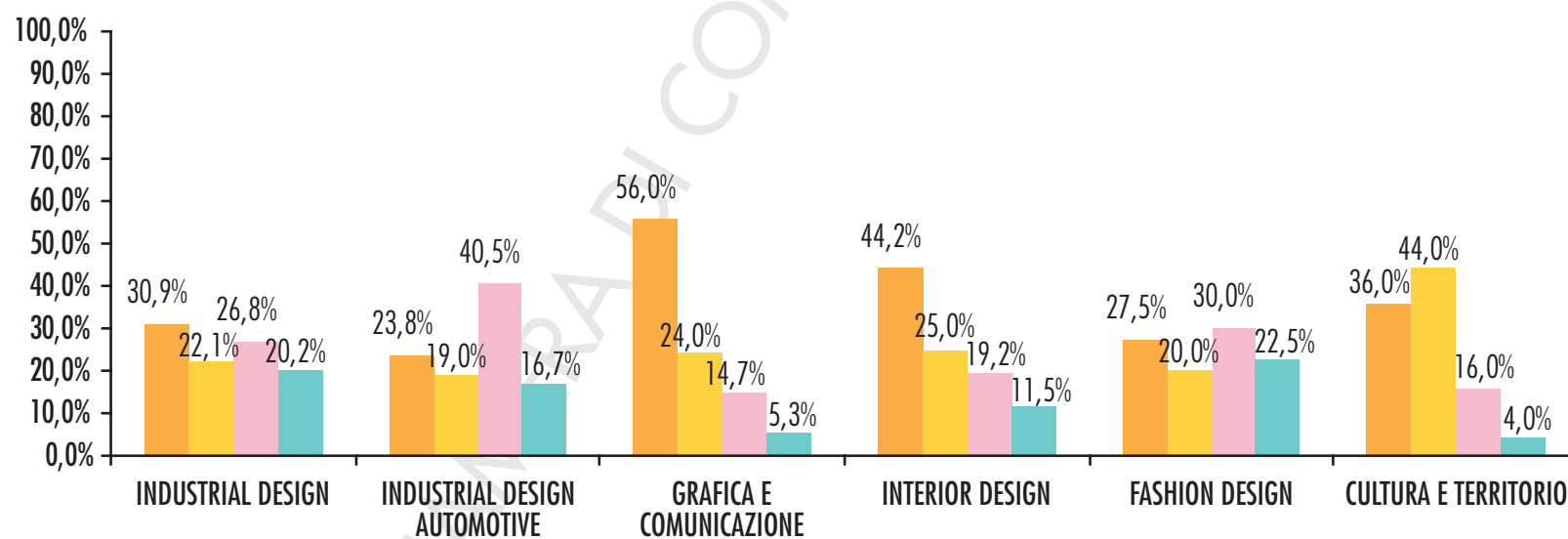


Figura 39

Quota di fatturato realizzato all'estero dalle imprese design-related, per ambiti applicativi (valori %)



Legenda

■ No export
 ■ Fino al 20%
 ■ Dal 20% al 50%
 ■ Oltre il 50%

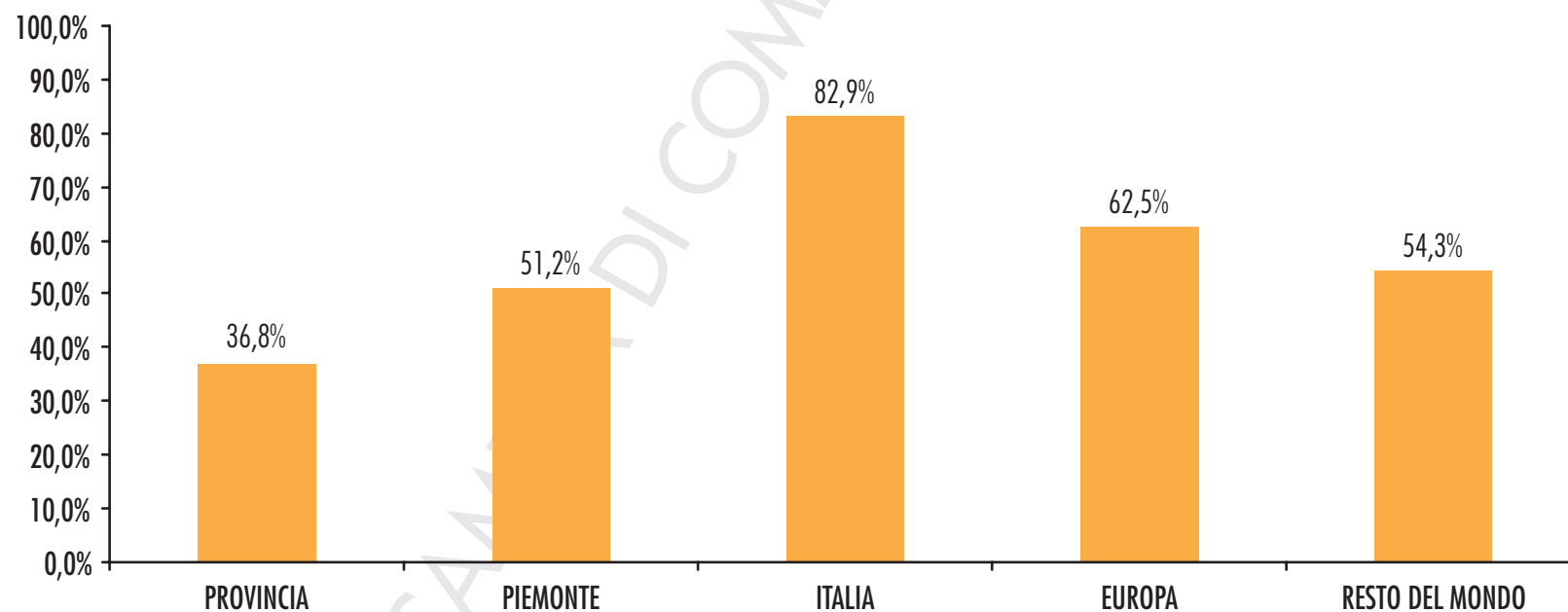
Il posizionamento competitivo delle aziende piemontesi del design

Se si guarda ai diversi ambiti applicativi si osserva come i settori meno internazionalizzati, come prevedibile, sono quelli della grafica e comunicazione e l'interior design (fig. 39). All'estremo opposto i più internazionalizzati risultano essere i settori dell'automotive e il fashion: non solo sono quelli in cui più basso è il numero di imprese che opera esclusivamente in Italia (rispettivamente 23,8% e 27,5%), ma anche quelli nei quali più elevata è la quota di imprese che ha una presenza all'estero non marginale (superiore al 20% del fatturato: 57,2% nel caso dell'automotive e 52,5% del fashion).

In quali contesti territoriali operano queste imprese, quando si muovono sull'estero (fig. 40)? Il 62,5% dichiara di operare in Europa, ma una quota molto ragguardevole, pari al 54,3% è presente anche in paesi extra-europei.

Figura 40

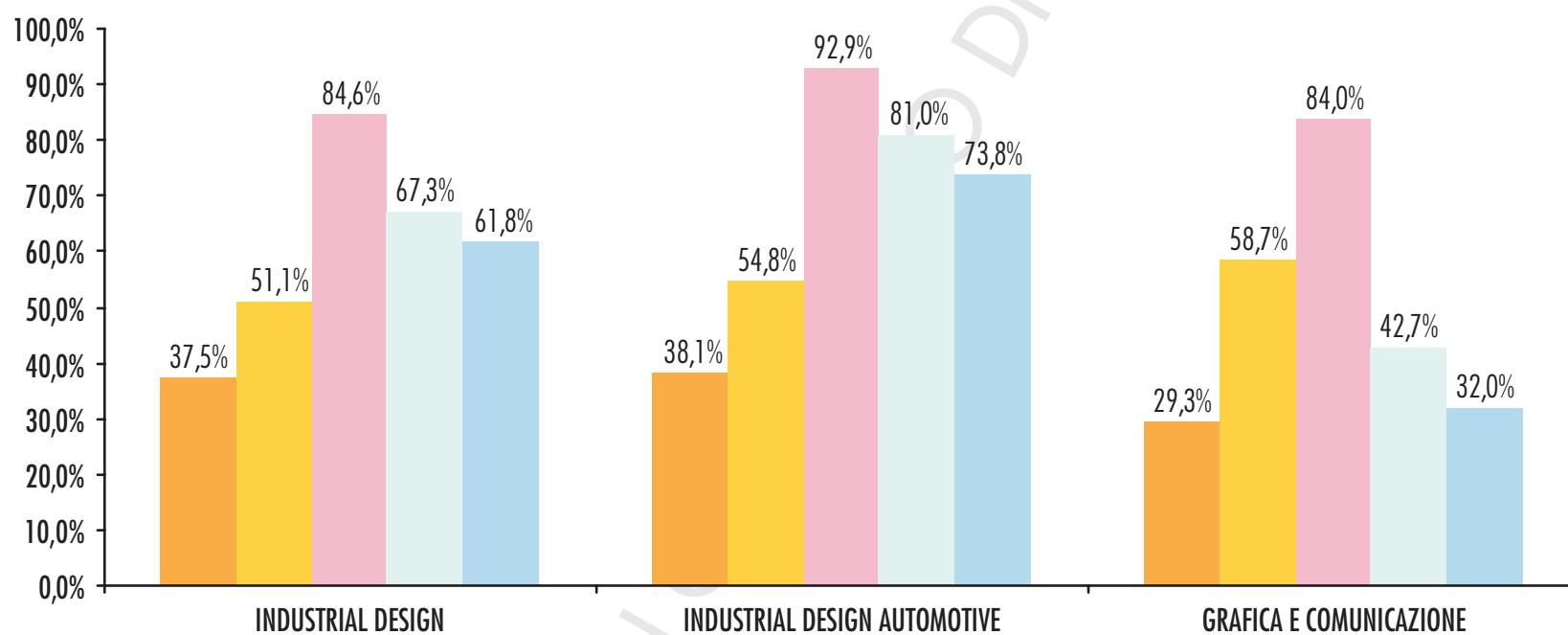
Area geografica di riferimento delle imprese design-related (risposte multiple; valori %)



Ancora una volta, l'analisi per campi applicativi (fig. 41 e 42) mette in evidenza la maggiore proiezione estero-fila di automotive e fashion.

Figura 41

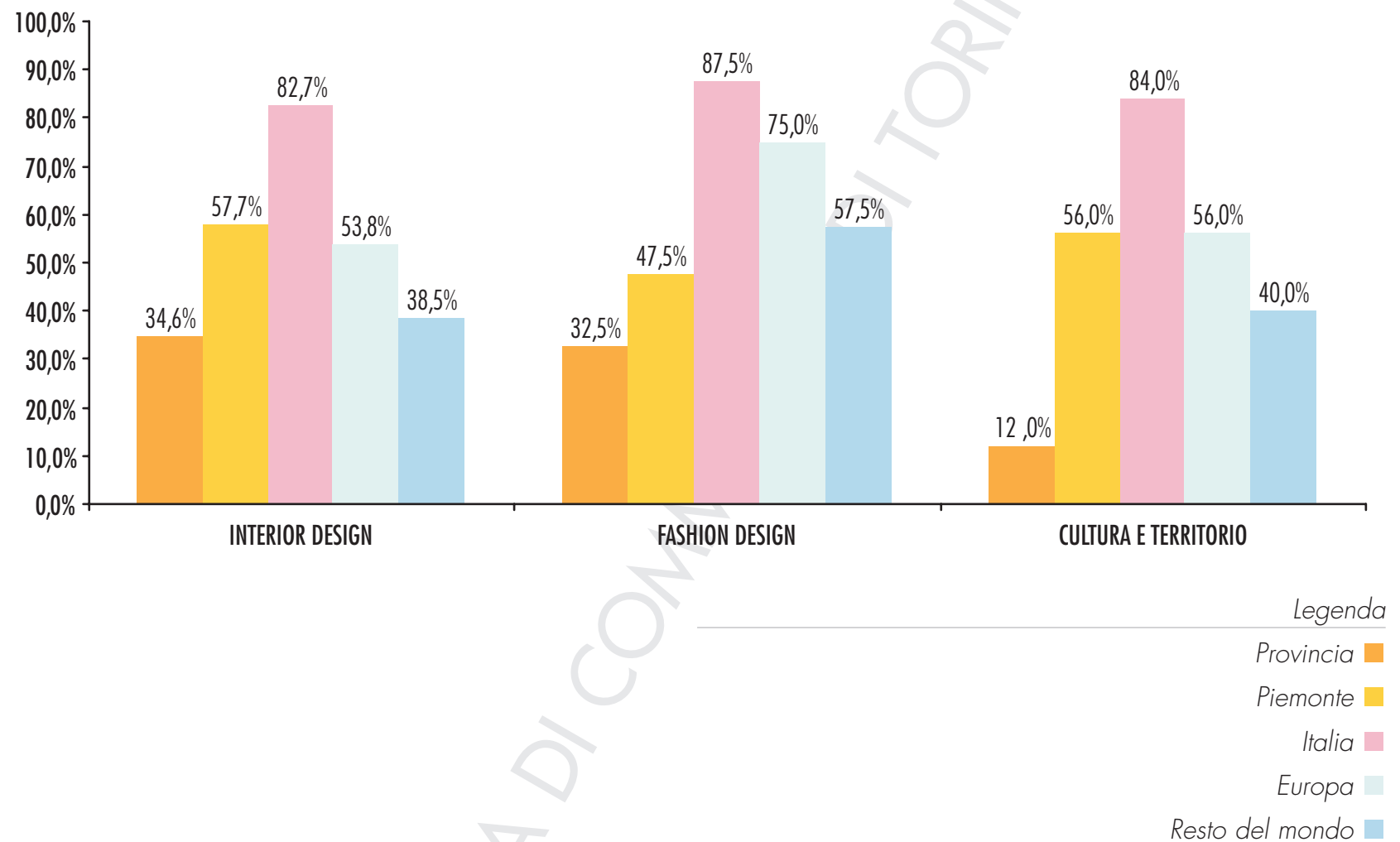
Area geografica di riferimento delle imprese design-related, per ambiti applicativi industrial, automotive e grafica/comunicazione (risposte multiple; valori %)



Legenda

- Provincia
- Piemonte
- Italia
- Europa
- Resto del mondo

Area geografica di riferimento delle imprese design-related, per ambiti applicativi interior, fashion e cultura e territorio (risposte multiple; valori %)



I colloqui con gli esperti hanno permesso di identificare diversi meccanismi di alimentazione e consolidamento delle competenze "di dominio" che contraddistinguono le imprese di design del Piemonte:

- rapporti consolidati con realtà del design estere, che garantiscono un continuo aggiornamento e favoriscono l'arricchimento dell'offerta di servizi

- buona attitudine alla sperimentazione e utilizzo di nuovi strumenti (ad esempio la produzione video per l'ambito del graphic design) e capacità di acquisire nuove pratiche per arricchire i servizi offerti
- presenza, soprattutto in ambito automotive e industrial design, di elevate competenze tecniche, che permettono loro di relazionarsi in modo efficace con gli uffici tecnici e le strutture di ingegneria di prodotto e di processo delle aziende manifatturiere
- capacità delle imprese di rispettare tempi di progetto sempre più ridotti, richiesti dall'accorciamento dei cicli di sviluppo di nuovi prodotti.

La dinamica di competizione interna tra le realtà radicate nel territorio piemontese che offrono servizi di design qualificati è, inoltre, un fattore rilevante di incentivo all'evoluzione continua di tali servizi e delle competenze. Anche il fermento culturale e artistico che caratterizza, negli ultimi anni, il Piemonte e Torino in particolare e che coinvolge tra l'altro nuove culture giovanili (stili musicali, nuove forme d'arte) favorendo anche la sperimentazione in ambito del design (ad esempio sul tema della contaminazione tra arte e design) costituisce un fattore "di sistema" favorevole al rafforzamento delle competenze. La presenza di iniziative ed eventi culturali ed artistici, anche se non direttamente traducibili in offerta di servizi di design, costituisce infatti uno degli "ingredienti" per lo sviluppo di stili e linguaggi originali anche in ambito progettuale e non solo artistico.

Le potenzialità costituite dalle competenze di design diffuse sul territorio piemontese e dalla presenza significativa di aziende *design-related* (sia B2B sia B2C) non costituiscono, di per sé, garanzia di crescita adeguata della domanda di servizi di design, in particolare all'interno del territorio piemontese; sono fattore necessario, ma non sufficiente. Si registrano infatti alcuni fattori limitanti lo sviluppo dell'offerta di design legati sia alle caratteristiche dell'offerta stessa, sia a quelle della domanda locale, attuale e potenziale. Questi fattori sono:

- la mancanza di brand del design piemontese
- la frammentazione del tessuto imprenditoriale
- la mancanza di una cultura diffusa del design in una (larga) parte della base imprenditoriale regionale.

4.2 Brand e Marketing

Se si esclude il settore automotive e alcune imprese molto rilevanti in ambito fashion e industrial, il design piemontese rappresenta un fenomeno relativamente giovane, che quindi non può fare affidamento su una “identità di marca” consolidata, soprattutto in rapporto a certi settori del design del territorio milanese quali il fashion e il furniture design. Ciò fa sì, anche per via della prossimità territoriale tra Piemonte e l’area milanese, che quest’ultima eserciti una forza di attrazione molto forte sui talenti e sulle imprese piemontesi, e che ciò offuschi, sia in Italia sia all’estero, l’immagine del design della regione. È noto, ad esempio, il *brain drain* esercitato dalla scuola di design del Politecnico di Milano sugli studenti universitari e post-universitari – fatta eccezione per il design automotive, dove è al Politecnico di Torino che va riconosciuta la palma della leadership –: molti, anche grazie alla vicinanza territoriale, optano per un corso di studi nel più rinomato ateneo milanese, e una volta terminati gli studi sovente trovano occupazione ancora a Milano e dintorni, rafforzando il più rinomato *design system* milanese.

La debolezza a livello di brand ha conseguenze rilevanti per lo sviluppo della domanda di design nel territorio piemontese, tra le quali:

- la mancanza di un messaggio chiaro e univoco da parte delle imprese e professionisti del design verso i loro

principali interlocutori (imprese, istituzioni) relativamente al ruolo del design (ambiti di intervento e obiettivi, valore aggiunto)

- la difficoltà di comunicare, in Italia e all'estero, il livello di competenza delle imprese piemontesi di design.

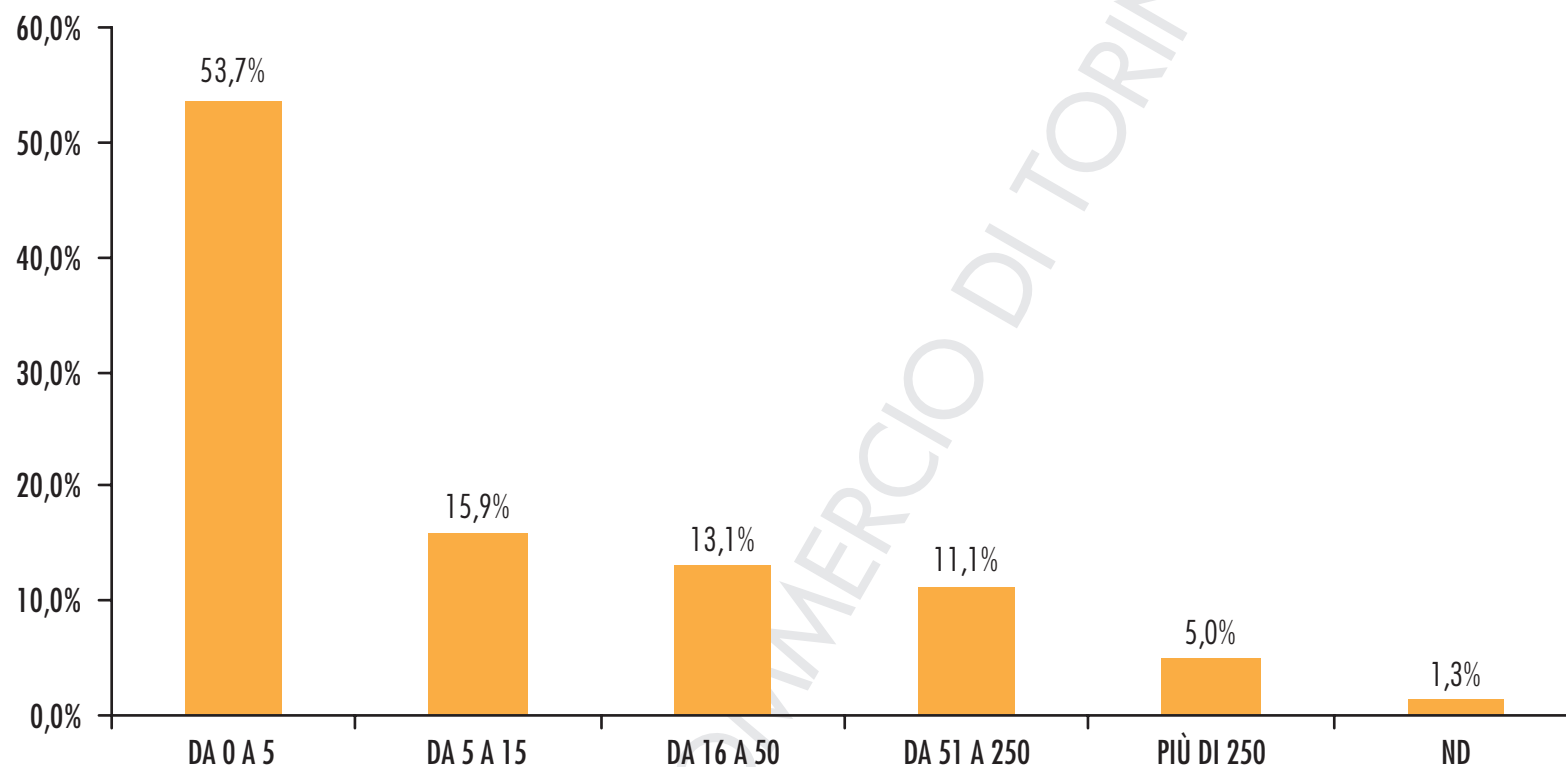
Una delle principali cause della mancanza di un'identità di marca del design piemontese (al netto delle eccezioni già menzionate) è la **scarsa attitudine alla comunicazione e al marketing** da parte dei designer piemontesi. A ciò si aggiunge la perdita progressiva per il Piemonte di alcune vetrine importanti (Salone dell'auto, Samia) e la delocalizzazione di altri eventi (IdeaBiella) in alcuni settori chiave dell'economia *design-related* della regione. La perdita di tali eventi è sicuramente penalizzante per le aziende piemontesi del design, in particolare per quelle di dimensioni ridotte.

Nonostante la perdita di tali vetrine, gli eventi che hanno avuto e avranno luogo a Torino anche a seguito dell'influenza positiva e di rilancio dell'immagine della città esercitata dalle Olimpiadi (Torino World Design Capital, congresso mondiale di Architettura, Olimpiadi dell'aria, 150° anniversario dell'Unità d'Italia) qualora sfruttati in modo adeguato, costituiscono un'opportunità significativa per contribuire al rilancio del design piemontese.

4.3 Frammentazione imprenditoriale e "sistema" delle aziende

Un secondo fattore limitante la diffusione della cultura del design e lo sviluppo della domanda di servizi sul territorio piemontese, è la frammentazione imprenditoriale che caratterizza l'offerta di servizi di design (con eccezioni rilevanti in ambito automotive). Riprendendo quanto già analizzato nel capitolo 1, la maggior parte delle imprese riconducibili all'economia *design-related* si posizionano a livello della micro e della piccola impresa: e ciò è vero sia che si guardi il fenomeno dal punto di vista del numero di addetti (fig. 43) sia del livello del fatturato (fig. 44).

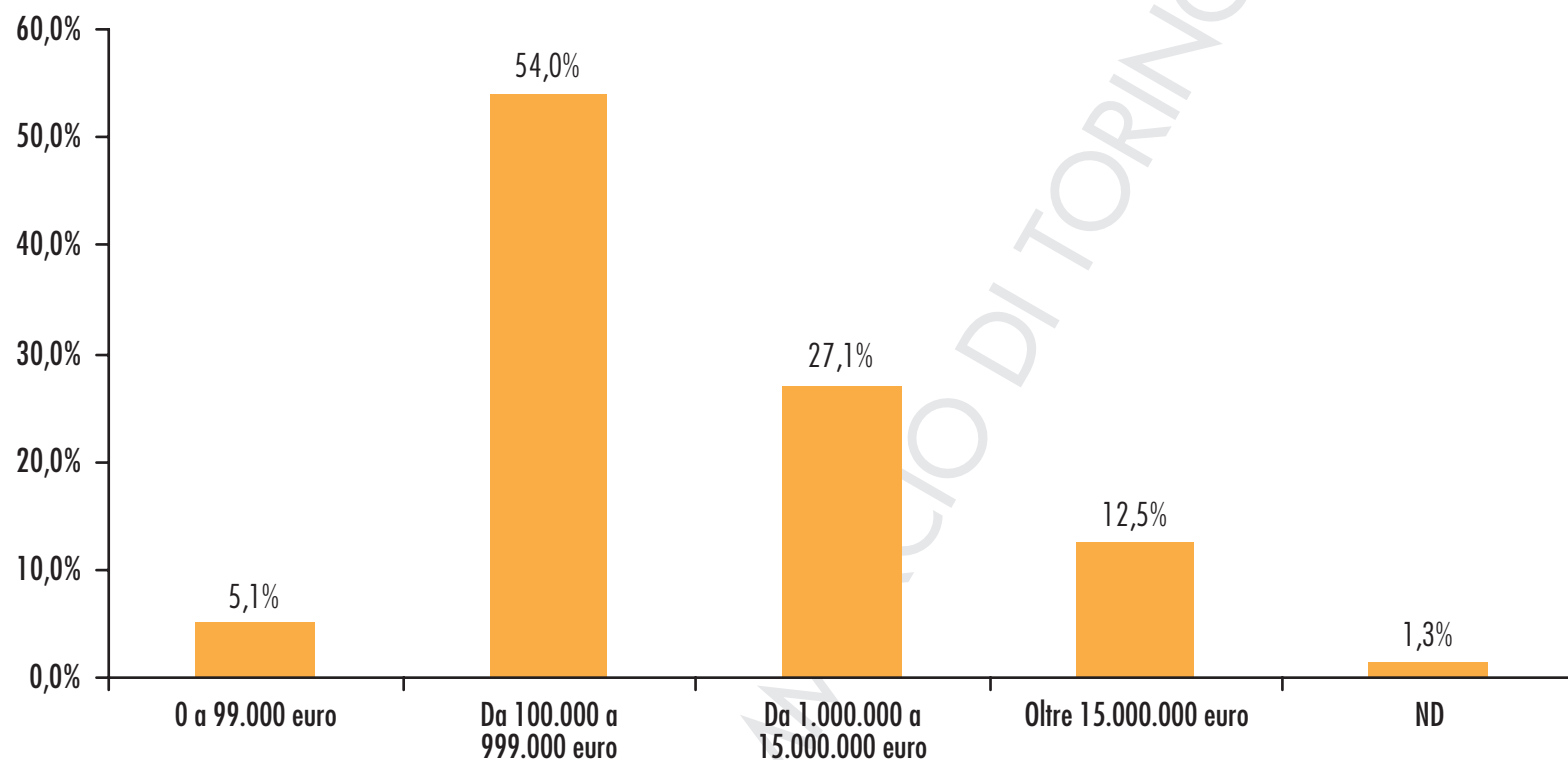
Imprese design-related per numero di addetti (valori %)



La frammentazione del tessuto imprenditoriale e la ridotta dimensione delle imprese, costituite in larga parte da studi professionali o da micro imprese che realizzano prodotti che incorporano componenti di design, costituisce senza dubbio un fattore limitante alla diffusione della cultura del design sul territorio e alla creazione di un brand consolidato.

Figura 44

Imprese design-related per livello del fatturato (valori %)



Micro imprese e studi professionali non sono infatti in grado, sia dal punto di vista delle risorse sia delle capacità di marketing, di sviluppare iniziative di comunicazione che abbiano un effetto generalizzato di sensibilizzazione verso i temi del design, verso il tessuto imprenditoriale piemontese che ancora non esprime sensibilità verso il design. In questo modo il potenziale c'è, ma fa molta fatica divenire attuale¹⁶.

Gli svantaggi legati alla frammentazione del tessuto imprenditoriale non sono inoltre, allo stadio attuale, piena-

Nota

⁽¹⁶⁾ D'altra parte, va anche detto che la generale frammentazione del tessuto imprenditoriale della regione, che come è noto è fenomeno nazionale e non solo locale, lascia ampi dubbi sulla capacità di assorbimento delle piccole e delle micro imprese piemontesi, anche del settore manifatturiero. Il potenziale di cui spesso parlano gli operatori andrebbe, a nostro avviso, misurato con attenzione e con strumenti diversi, e non solo evocato rapportando il grado di penetrazione delle imprese design-related al numero totale di imprese della regione

mente bilanciati dalla capacità delle aziende di “fare sistema” verso gli interlocutori comuni (aziende, PA), in particolare rispetto a:

- iniziative di marketing e promozione
- maggiore standardizzazione dei servizi in termini sia di tariffe e ambiti di intervento sia di modalità di erogazione di tali servizi (tempistiche, *deliverables*). In questo senso la professione di riferimento per gli addetti ai lavori è rappresentata dall’architettura, disciplina maggiormente consolidata del design, che si contraddistingue per una maggiore uniformità dei servizi offerti anche per effetto del potere auto-regolamentare esercitato dall’ordine professionale
- possibilità di influenzare, almeno in parte, le logiche concorsuali, ritenute spesso non adeguate alle caratteristiche e peculiarità dei servizi di design nei diversi settori.

È comunque in atto un processo, non ancora pienamente compiuto ma significativo, di sviluppo e consolidamento di un network di professionisti e imprese che offrono servizi di design sul territorio, trasversale ai diversi ambiti applicativi, che può favorire, oltre al confronto e alla circolazione delle competenze, anche la standardizzazione delle modalità di erogazione dei servizi e la creazione di iniziative comuni di comunicazione.

Oltre ai meccanismi di comunicazione e confronto basati sulle relazioni informali esistenti tra i diversi professionisti del design provenienti spesso dai medesimi centri di formazione (Politecnici di Torino e Milano e Scuole di design), è in crescita il numero delle iniziative volte a creare e consolidare una community di designer del territorio piemontese. L’iniziativa TURN, ad esempio, ha come obiettivo quello di promuovere il design anche funzionando come “soggetto di dialogo” unico verso imprese ed istituzioni. Le realtà di questo tipo, create “dal basso” per iniziativa di alcuni designer, pur essendo percepite come un’opportunità interessante soprattutto per realtà nuove o di piccole

dimensioni, sono ancora in fase di consolidamento e alla ricerca di un ruolo preciso, soprattutto rispetto ad associazioni già consolidate di portata nazionale come l'ADI.

4.4 Domanda potenziale di servizi e diffusione della cultura del design

Un ultimo fattore critico per lo sviluppo dell'offerta di servizi di design è costituito dalla mancanza di cultura e sensibilità verso il design da parte di un segmento rilevante della realtà imprenditoriale piemontese.

La presenza sul territorio di un numero significativo di imprese manifatturiere che si contraddistinguono per la ricerca del dettaglio e la qualità dei prodotti finali, costituisce, infatti, un mercato potenziale rilevante ma ancora inesplorato per l'offerta di prodotti e servizi di design. Rientrano, in modo particolare, in questo mercato potenziale le imprese che per motivi di concorrenza e perdita di quote di mercato necessitano più di altre di rinnovare e rilanciare la gamma di prodotti. E come già ricordato (cfr. casi Ritmonio e BLab Italia-Teckel, cap. 2), vi sono già casi in cui tale incontro ha già avuto luogo, anche se in termini quantitativi si tratta ancora di casi emblematici, ma isolati.

La principale difficoltà alla diffusione di competenze, metodi e pratiche del design in queste realtà è dovuta, oltre che ai limiti già menzionati di comunicazione dell'offerta, è da ricondurre alla speculare mancanza di cultura e sensibilità verso il design da parte di un segmento rilevante di queste imprese. Il modesto interesse di gran parte del settore manifatturiero piemontese verso il design è testimoniato, ad esempio, dalla difficoltà per le scuole di design di trovare stage per gli studenti, occasione per le imprese per poter "sperimentare" a costi estremamente ridotti queste competenze su progetti reali.

Nonostante le difficoltà, è da notare come siano in atto alcuni mutamenti in chiave positiva. Uno di essi, rilevante forse più sul piano simbolico che per le ricadute pratiche, fatto salvo il proprio settore, è costituito dal rilancio della FIAT. Tuttavia gli eventi della gestione Marchionne, il successo di mercato di modelli dal fortissimo valore iconico come la Fiat 500 (vettura “intrisa” di design di altissima qualità), gli eventi legati al lancio della nuova 500 e – *last but not least* – il rilancio del Centro Stile FIAT¹⁷. L'importanza di questi eventi è testimoniata dal fatto che siano menzionati da tutti gli addetti ai lavori, che vi vedono un chiaro segnale di potenziale inversione di tendenza.

4.5 Problemi e specificità di posizionamento competitivo in alcuni ambiti applicativi

Graphic design e comunicazione. Le imprese e i professionisti che operano nel settore del graphic design e comunicazione “soffrono” in misura significativa di alcuni limiti che contraddistinguono, più in generale in Italia, un settore così innovativo e in continua trasformazione:

- bassa standardizzazione dei servizi
- insufficiente riconoscimento da parte degli interlocutori (imprese/istituzioni) del valore offerto e/o delle potenzialità create dai nuovi strumenti di comunicazione multimediali
- mancanza di brand all'estero, con conseguente difficoltà a generare opportunità per progetti con clienti internazionali.

Nota

¹⁷⁾ Operazione di rilancio sintetizzata nella creazione a livello organizzativo di un coordinamento tra tutti i Centri Stile di tutti i brand auto del Gruppo, posta alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato e affidata ad un uomo simbolo dello stile auto, Lorenzo Ramaciotti (ex Pininfarina)

In particolare merita attenzione il secondo aspetto sopra menzionato, ossia il basso livello di comprensione del valore dell'offerta di design da parte della committenza (aziende e PA), che si traduce molto spesso in:

- limitati investimenti per l'acquisto di servizi da parte di imprese, rispetto, ad esempio, alle imprese che acquistano analoghi servizi nell'area di Milano
- mancanza, all'interno delle commissioni dei concorsi, di competenze adeguate a valutare il reale valore dei progetti presentati.

In queste condizioni è inevitabile che le imprese piemontesi di graphic design patiscano la concorrenza degli studi e agenzie milanesi, che beneficiano sicuramente di un brand più affermato e di una maggiore riconoscibilità e visibilità.

Interior design. La caratteristica peculiare delle realtà piemontesi che operano nel settore dell'Interior design è la presenza di un network di imprese e professionisti che favorisce lo scambio di competenze e permette di creare team di progetto "ad hoc", in Italia e all'estero.

La caratteristica che contraddistingue i designer di interni, inoltre, è la capacità di svolgere il ruolo di coordinatori di progetto, competenza che permette loro di avere un ruolo di primo piano sia durante la fase di progettazione sia durante quella di realizzazione, attraverso il coinvolgimento e supervisione di fornitori esterni (imprese edili, artigiani, ingegneri civili, architetti, furniture designer).

L'interior design piemontese si contraddistingue, analogamente ad altri settori del design, da realtà di dimensioni aziendali ridotte (predominanza di studi professionali) che sono raramente in grado di realizzare, individualmente, iniziative di marketing significative, in particolare rispetto al mercato estero: non a caso quindi, come sopra notato, il settore è tra i meno attivi sull'estero tra tutti quelli considerati. La sensazione manifestata dagli addetti ai lavori è che vi sia un bagaglio di competenze che non trova sbocco fuori dai confini nazionali anche a causa della scarsa capacità delle aziende di fare "fronte comune" in materia di comunicazione.

Il posizionamento competitivo delle aziende piemontesi del design

In chiave positiva, invece, i professionisti del settore percepiscono il Piemonte, e Torino in particolare, come un ambiente dinamico che favorisce la sperimentazione e l'innovazione in questo e in altri ambiti del design (ruolo di "incubatore").

Fashion design. Le imprese piemontesi del tessile, in particolare nel Biellese, hanno una lunga tradizione e, nonostante la crisi del settore, continuano a costituire un ambito di eccellenza a livello internazionale nella produzione di tessuti: basti ricordare, per tutti, due nomi di altissima caratura - Zegna e Loro Piana - che danno un imprinting forte al settore. A questo si aggiunge la presenza di professionisti qualificati legati alle tradizionali sartorie artigianali che, per quanto in costante diminuzione, rappresentano ancora un serbatoio preziosissimo di competenze.

A fronte della disponibilità di competenze tuttavia, emergono alcuni fattori di vincolo. Un primo fattore è rappresentato dalla già menzionata crisi di lungo periodo del comparto tessile; altro fattore importante è la vicinanza di Milano, da sempre capitale della moda italiana, con tutti i problemi di attrazione che tale vicinanza esercita. La perdita di eventi importanti, quali il Samia (Salone Mercato internazionale dell'abbigliamento) e la delocalizzazione a Milano di IdeaBiella costituiscono perdite di opportunità significative per il settore, direttamente o indirettamente riconducibili al peso specifico della vicina Milano.

Andando maggiormente in profondità, si ravvisano elementi specifici a livello di stilisti/atelier da un lato, imprese produttrici di tessuti e capi d'abbigliamento dall'altro.

- atelier di moda: gli stilisti che producono le proprie linee di abbigliamento acquistando da terzi i tessuti, identificano, come aspetto critico della loro attività, la difficoltà a trovare fornitori specializzati in grado di produrre i capi di abbigliamento in piccoli lotti ed a costi sostenibili, partendo dai disegni o dai modelli da essi disegnati. Reperire informazioni su questo tipo di offerta sembra essere problematico, ed è spesso necessario rivolgersi a consulenti per trovare il fornitore adeguato, con un aggravio dei costi

- le imprese produttrici di tessuti ed abiti denunciano invece la difficoltà di reperire designer con competenze adeguate ad operare in ambito industriale. Ci si riferisce in particolare alle competenze dei giovani stilisti che – a giudizio di questo tipo di aziende – sono troppo poco attenti agli aspetti tecnici di progettazione e produzione del tessuto, requisito fondamentale per la produzione industriale.

Nonostante la crisi del settore tessile, è stata evidenziata la vivacità culturale di Torino come fattore positivo per il design e, nello specifico, per le opportunità di contaminazione tra arte e moda. Iniziative quali “fashion eyes”, una serie di incontri con i creatori di moda promossa dalla fondazione Sandretto Re Rebaudengo, costituiscono opportunità interessanti per la diffusione della cultura della moda sul territorio.

Industrial design. In Piemonte è presente un ampio bacino di imprese manifatturiere di qualità, per le quali l’offerta di servizi legati all’Industrial design può rappresentare un’opportunità di potenziamento dell’offerta, di rilancio e di innovazione. Un esempio positivo in questo senso è il progetto Canavese Connexion, nato con l’obiettivo di far leva sulle potenzialità che il design può offrire alle imprese per la loro riqualificazione a livello industriale ed un loro ricollocamento all’interno del mercato produttivo.

Restano tuttavia problemi nella diffusione del design in questo tessuto di imprese che sono legate al modo peculiare in cui l’industrial designer è chiamato ad operare in questi contesti manifatturieri. Non tutti i designer che operano nell’ambito industriale, a detta delle imprese, dispongono, per formazione o interessi, di una adeguata cultura di progetto, di competenze tecniche sui materiali e di un elevato livello di comprensione dei processi produttivi, tutti elementi fortemente richiesti per operare efficacemente in ambito industriale. Le scuole da cui questi designer provengono, specie quelle piemontesi, indulgono troppo sugli aspetti di styling legati al contributo del designer. Le imprese viceversa chiedono che queste competenze, sia pure necessarie, si accompagnino con altre competenze (es. relativa ai materiali ed alle tecnologie di produzione) e con una conoscenza non superficiale dei processi produttivi.

Il posizionamento competitivo delle aziende piemontesi del design

Solo in questo modo l'applicazione del design alla produzione industriale ha delle chances di successo. In particolare, la capacità del designer industriale di dialogare e collaborare con gli uffici tecnici delle imprese, e di progettare quindi tenendo in considerazione i vincoli produttivi, è condizione essenziale per portare valore al settore manifatturiero.

Automotive design. La tradizione del design in ambito automotive e le competenze dei professionisti e imprese piemontesi sia nello stile sia in tutte le altre fasi della progettazione, sono considerati da tutti un *asset* riconosciuto a livello internazionale non solo rispetto all'automotive, ma più in generale rispetto a tutto settore del Transportation e Industrial design.

La competenze necessarie ad integrare le competenze di design in un processo produttivo ad elevata complessità e la capacità di sviluppare metodologie di lavoro in grado di produrre risultati rilevanti in cicli di produzione sempre più ridotti sono ad esempio qualità particolarmente sviluppate che contraddistinguono le imprese e gli operatori del design del settore automotive piemontese.

La presenza di un ricco panorama di imprese e professionisti anche di tipologia e profilo differenti in competizione è percepita inoltre come un fattore che favorisce il mantenimento di un'offerta di eccellenza sul territorio, in grado, più che in altri settori, di operare sul mercato internazionale.

Il già menzionato rilancio del Centro Stile FIAT costituisce, infine, un evento molto significativo sia nella direzione di una maggiore valorizzazione del design come competenza strategica, sia come opportunità di miglioramento nella pianificazione/organizzazione del lavoro per i fornitori esterni.

Al di là delle competenze di eccellenza presenti sul territorio piemontese, gli operatori del settore, in particolare gli studi professionali e le imprese che offrono servizi di design, individuano nelle condizioni di mercato, italiano e internazionale, il principale fattore limitante lo sviluppo della domanda di servizi.

In primo luogo, la presenza di un unico cliente Italiano è considerata un fattore limitante lo sviluppo della domanda di servizi, in quanto riduce le possibilità di lavoro, limita le opportunità di fare esperienza in realtà diverse e impedisce investimenti in formazione e macchinari.

Questo elemento, unito alla tendenza generale, a livello delle grandi case automobilistiche mondiali, FIAT compresa, di internalizzare in misura sempre maggiore la competenza di design dotandosi di centri stile sempre più autosufficienti, contribuisce a creare un quadro di mercato sfavorevole allo sviluppo della domanda di servizi di design.

In ultimo, si registra la presenza, sempre più significativa a livello di offerta di servizi, di competitor internazionali in grado di competere sul mercato mondiale con le imprese piemontesi.

Queste tendenze generali di mercato potrebbero, almeno in parte, essere bilanciate dall'aumento della visibilità delle imprese piemontesi di design all'estero, in particolare sui mercati in fase di crescita (ad esempio Cina ed India). In questo senso sono viste come contributo importante tutte le iniziative, quali le missioni all'estero organizzate dagli enti locali e/o nazionali, volte a supportare le imprese piemontesi nella ricerca di nuove opportunità.

La generazione e riproduzione delle competenze di base

Come in ogni area-sistema focalizzata su produzioni *knowledge-intensive*¹⁸, anche l'universo delle imprese *design-related* piemontesi vive grazie al funzionamento di una componente vitale del sistema stesso: il meccanismo di generazione e riproduzione delle competenze di base, di cui si alimentano le produzioni *knowledge-intensive* che lo caratterizzano. Si fa qui riferimento al sistema delle università e delle scuole di formazione da un lato, che trasmettono le competenze di design alle generazioni successive e così facendo "riproducono" le competenze di design sul territorio; e dall'altro lato ai centri di ricerca sia pubblici che privati che sviluppano ulteriormente le competenze di design alla "frontiera" della disciplina. L'insieme di questi mondi costituisce appunto il "sistema di riproduzione delle competenze" del sistema del design qui analizzato. Inutile dire che questi soggetti entrano in molti modi in relazione con le imprese, e che dalla qualità di questa relazione dipende – almeno in parte – la capacità del sistema economico di "tradurre" in valore economico il knowledge accumulato.

Il presente capitolo descrive quali sono e per che cosa si caratterizzano gli attori di questa componente del sistema complessivo, che ha funzione di mantenere elevato il livello di competenza dei professional e degli esperti di design che operano sul territorio.

Nota

⁽¹⁸⁾ Sull'inquadramento concettuale del "sistema design Piemonte" come area-sistema *knowledge-intensive* si veda il prossimo capitolo.

5.1 La formazione superiore e d'eccellenza

5.1.1 Politecnico di Torino

Il Politecnico di Torino rappresenta una delle realtà di eccellenza a livello nazionale (insieme al Politecnico di Milano e lo IUAV di Venezia) in termini di offerta formativa e ricerca in ambito di design.

Rispetto all'offerta formativa, il corso di studi in Design Industriale del Politecnico di Torino, attivo dalla metà degli anni '90, presenta un programma articolato e differenziato per diversi settori di applicazione del design.

Il corso di studi in Design Industriale è stato concepito, infatti, con l'obiettivo di creare dei professionisti in grado non solo di intervenire sul processo formale dell'oggetto industriale ma di portare valore progettuale durante tutte le fasi del processo produttivo.

Il Corso di studi in Design Industriale si focalizza, pertanto, oltre che sugli aspetti formali, centrali per la professione del designer, anche su temi quali la gestione dell'innovazione, la qualità totale, la valutazione economica dei progetti, il marketing del prodotto, lo sviluppo sostenibile, i processi e metodi di produzione.

L'offerta formativa si compone sia di due lauree di 1° livello sia di lauree magistrali. Dal punto di vista delle possibili ricadute professionali, è da sottolineare come il corso di Laurea in Design Industriale sia stato concepito per creare competenze significative in diversi settori legati alla presenza sul territorio piemontese di cluster e distretti industriali:

- design della componentistica
- tecno-design
- design per la città
- design della lavorazione dei metalli

- design di prodotti con attenzioni ambientali
- design del tessile
- design del packaging
- virtual design.

Corso di Laurea di 1° livello in "Disegno Industriale". Il Corso di Laurea di 1° livello in "Disegno Industriale" ha come obiettivo la creazione di professionisti della gestione del progetto e della realizzazione su scala industriale di prodotti o servizi quali componenti di prodotti tecnologici, oggetti d'uso, elementi dell'arredo urbano e di allestimento, giochi.

Il ruolo di tale professionista è quello di definire un prodotto o un servizio che sia semplice e comodo da usare, sicuro, affidabile, multifunzionale, ecocompatibile e adeguatamente inseribile nell'ambiente al quale è destinato.

Il professionista in disegno industriale è inoltre, in grado di mediare le ragioni della ricerca, del mercato, della produzione e dell'ambiente e di operare quindi anche come gestore del processo che dal progetto conduce al prodotto e di agire da interfaccia operativa tra i progettisti e il mondo della produzione.

Corso di Laurea di 1° Livello in Progetto Grafico Virtuale. Il Corso di Laurea di 1° Livello in Progetto Grafico Virtuale ha come obiettivo la creazione di professionisti della progettazione con conoscenze sia relative alla storia dell'arte contemporanea e all'evoluzione della comunicazione, sia relative a metodologie, classiche e informatiche, di progettazione, stampa, plurimedialità ed elaborazione delle immagini virtuali.

Le competenze sviluppate sono finalizzate a progettare comunicazione grafica, siti Web, animazioni, realtà virtuali, anche immersive (che producono cioè l'impressione di una "immersione" in ambienti reali), interfacce grafiche e imballaggi.

Corso di Laurea Magistrale in design del prodotto eco-compatibile (2° livello). Il corso di Laurea Specialistica in

Design del Prodotto eco-compatibile ha come obiettivo la formazione di quelle competenze professionali, pienamente strutturate sul piano culturale, tecnico-scientifico ed operativo, che intervengono nelle dinamiche d'innovazione che riguardano il prodotto intermedio, il prodotto finale ed il ciclo di vita del prodotto stesso con particolare focalizzazione sugli aspetti di eco-compatibilità dei prodotti e della tutela ambientale.

Tali competenze riguardano le strategie produttive, comunicative e distributive che concorrono alla definizione dell'identità dell'impresa, gli interventi progettuali sul contesto fisico di produzione e d'uso dei prodotti, la comunicazione multimediale, la progettazione e la produzione di artefatti comunicativi, la ideazione di prototipi e modelli tridimensionali.

5.1.2 IAAD (Istituto di Arte Applicata e Design)

Lo IAAD (Istituto di Arte Applicata e di Design) nasce nel 1978 con una vocazione specifica per la formazione nel campo della comunicazione visiva. Nel corso degli anni le attività formative si estendono ai diversi ambiti del design e l'Istituto diventa un importante punto di riferimento per tutto il settore. In particolare lo IAAD è il primo istituto italiano che ha attivato un corso di "Architettura della carrozzeria", oggi "Transportation design".

Nel 2005, unico in Italia, l'Istituto ottiene il riconoscimento dell'EABHES – European Accreditation Board of Higher Education Schools per il conseguimento dell'European Bachelor of Science in Design.

I dipartimenti attualmente presenti all'interno dell'Istituto sono quattro: Transportation design, Industrial design, Interior & furniture design, Pubblicità & graphic design.

Offerta formativa. L'attività formativa dello IAAD si rivolge sia a studenti diplomati o laureati sia a professionisti già inseriti in un'attività lavorativa. I corsi si dividono in tre tipologie, con durata e finalità diverse:

- *primo livello post diploma:* durata 3 anni (6 semestri); titolo di studio: European bachelor of Science in design

La generazione e riproduzione delle competenze di base

- Laurea breve europea in Scienza del design (ufficialmente riconosciuto da EABHES - European Accreditation Board of Higher Education Schools), valore 180 crediti EABHES ECTS
- *secondo livello post diploma*: durata 2 anni (3 semestri); titolo di studio: European master of Science in design
 - Master europeo in Scienza del design (ufficialmente riconosciuto da EABHES - European Accreditation Board of Higher Education Schools), valore 120 crediti EABHES ECTS
- *corsi personalizzati*: durata e livello variabili, destinati a professionisti e/o principianti.

Tutti i corsi sono a numero chiuso e prevedono una tesi finale.

Partnership & job placement. La collaborazione con le imprese manifatturiere è uno dei tratti fondamentali dell'approccio formativo dello IAAD; gli studenti vengono infatti coinvolti in attività progettuali patrocinate dall'industria, in cui apprendono ad applicare le conoscenze e le competenze acquisite, alle esigenze della domanda.

I diversi dipartimenti intrattengono relazioni solide e durature con le più importanti imprese industriali, sia a livello nazionale sia internazionale; oltre che all'attività didattica tradizionale, le imprese partner partecipano alla realizzazione di eventi, mostre e concorsi finalizzati a dare visibilità al lavoro degli studenti.

5.1.3 IED (Istituto Europeo di Design)

Nato nel 1966, lo IED (Istituto Europeo di Design) è un network internazionale di istituti di formazione nel campo del design, con sedi in Italia (Milano, Roma, Torino), in Spagna (Madrid, Barcellona) e in Brasile (San Paolo). La vocazione internazionale della scuola si riflette anche nella composizione del corpo studenti; nelle sue sedi Europee lo IED ha infatti formato 70.000 studenti provenienti da diversi paesi, ed ogni anno solo in Italia ospita più di 1.600 studenti stranieri. La sede di Torino, attiva dal 1989, condivide la metodologia e la filosofia di insegnamento delle

altre sedi, ma esprime allo stesso tempo una personalità autonoma grazie al suo radicamento nel tessuto imprenditoriale e produttivo della città e, più in generale, della regione.

Offerta formativa. L'attività formativa dello IED si articola intorno ai seguenti ambiti di formazione:

- IED Moda Lab: formazione nel campo della moda e del tessile
- IED Design: copre le diverse discipline del design, dall'arredo urbano, alla progettazione di accessori, automobili, supporti informatici
- IED arti visive: il mondo dell'immagine e le problematiche connesse alla sua comunicazione
- IED Comunicazione: gestione della comunicazione a livello manageriale nei diversi ambiti della pubblicità, delle relazioni pubbliche, del marketing, delle risorse umane.

I percorsi formativi dello IED si rivolgono sia a chi si affaccia sul mondo del lavoro sia a chi ne fa già parte e si articolano in quattro proposte diverse:

- *corsi triennali post-diploma:* corsi di livello universitario di durata triennale rivolti ai neo-diplomati e finalizzati alla formazione integrale dell'individuo
- *master:* corsi master a tempo pieno, con formula semestrale o annuale, della durata minima di 400 ore. Sono particolarmente indicati per studenti laureati e professionisti che intendono approfondire le loro competenze su argomenti specifici attraverso l'esperienza progettuale
- *master research Study Program:* percorsi di ricerca a tempo pieno, di durata annuale, caratterizzati da uno stretto rapporto di collaborazione con aziende che supportano attivamente lo sviluppo di progetti sperimentali nei campi e nelle competenze specifiche dei diversi settori.
- *corsi di formazione avanzata:* corsi di diversi livelli e durata, dalla Specializzazione all'Alta Formazione. Erogati in formula full time o week end, diurna o serale, sono particolarmente adatti a chi è già inserito nel mondo professionale.

Partnership & job placement. Lo stretto rapporto di collaborazione fra IED e imprese nazionali e internazionali, è parte integrante dell'approccio didattico. Workshop e tesi sono vere esperienze di "simulazione professionale" durante le quali gli studenti IED si misurano con progetti concreti, definiti insieme alle imprese stesse, e sperimentano tecniche e metodologie attuali di progettazione avanzata.

5.1.4 Università degli Studi di Scienze Gastronomiche

L'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche, unica nel suo genere nel panorama mondiale, è un'Università non statale, legalmente riconosciuta, nata all'inizio del 2003 e promossa da Slow Food con la collaborazione di due Regioni, Emilia-Romagna e Piemonte.

L'obiettivo dell'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche è di creare un centro internazionale di formazione e di ricerca, al servizio di chi opera per un'agricoltura rinnovata, per il mantenimento della biodiversità, per un rapporto organico tra gastronomia e scienze agrarie.

L'offerta didattica, realizzata con il supporto di un'associazione autonoma e senza scopo di lucro (Associazione Amici dell'Università di Scienze Gastronomiche) che si occupa degli aspetti organizzativi ed economici, prevede:

- un corso di laurea triennale in Scienze Gastronomiche
- una Laurea Specialistica biennale in Scienze della Comunicazione Alimentare e Gastronomica
- un Master in Scienze Gastronomiche e Prodotti di Qualità (in lingua inglese).

5.2 I Centri di ricerca sul Design

Oggettivamente più sottodimensionata rispetto al sistema formativo, l'offerta dei centri di ricerca è comunque altamente qualificata essendo rappresentata sul versante pubblico dal Politecnico e su quello privato dal Centro Ricerche Fiat (CRF). Anche se non presente sul territorio, è importante menzionare anche l'attività di ricerca svolta dal Politecnico di Milano sia per la rilevanza della scuola nel panorama nazionale ed internazionale, sia per l'effetto di attrazione che esso esercita per molte aziende di punta del design piemontese, specie nei territori del nord-est maggiormente vicini al capoluogo lombardo.

5.2.1 Politecnico di Torino

Il Politecnico di Torino, in particolare attraverso il Dipartimento di Progettazione Architettonica e Disegno Industriale (DIPRADI) svolge attività di ricerca intorno a tre aree principali:

- analisi e progetto di trasformazione dell'ambiente costruito
- conoscenza e valorizzazione del patrimonio architettonico e ambientale
- disegno del prodotto industriale e sviluppo compatibile.

L'area tematica di ricerca di disegno del prodotto industriale si focalizza, in particolare, sulle seguenti tematiche di ricerca:

- settori specifici del design per la produzione industriale tra i quali il design della componentistica, il tecno-design, il design per la città, il design del tessile/fashion, il design del packaging
- il design della città, strumento d'intervento e di controllo dell'immagine dello spazio pubblico attraverso la pianificazione e il design, contestualizzato, dei sistemi di servizio e delle attrezzature urbane

- il design per il prodotto della cultura materiale. Si tratta dell'impiego del design ai fini del recupero dell'identità del prodotto e di attività produttive, espressione di culture locali
- il design eco-compatibile
- la promozione del sistema design regionale.

5.2.2 Centro di ricerche FIAT

Il Centro Ricerche Fiat (CRF), unico in Italia nel suo genere per dimensioni e obiettivi, nasce nel 1976 come polo di riferimento per l'innovazione, la ricerca e sviluppo del Gruppo Fiat, trasformandosi in seguito in una Società Consortile per Azioni con la partecipazione delle Società del Gruppo e che conta, attualmente, circa 870 dipendenti.

Nel corso degli anni il CRF sviluppa un network con oltre 150 università e centri di ricerca e oltre 750 partner industriali in tutto il mondo. Tale rete è in grado di rafforzare ulteriormente le strategie globali di innovazione, implementare specifiche attività operative a livello locale, assicurare la creazione di competenze ed un monitoraggio continuo mirati alla competitività ed allo sviluppo.

Gli obiettivi del Centro Ricerche Fiat sono:

- l'utilizzo dell'innovazione come leva strategica nei business del Gruppo Fiat
- la valorizzazione dei risultati delle proprie attività attraverso la promozione
- lo sviluppo ed il trasferimento di contenuti innovativi in grado di dare distintività e competitività al prodotto.

Il CRF conduce una rilevante attività di ricerca sul design in ambito automotive, in particolare in due aree, stile ed interni.

Stile. Le attività di ricerca in ambito di stile sono focalizzate allo sviluppo, acquisizione e integrazione di meto-

dologie di progettazione innovative che si avvalgono di dimostratori e concept per realizzare nuove soluzioni di interni ed esterni sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie: bassi volumi, by-wire, trazioni ecologiche, informazione-intrattenimento, modularità, mobilità urbana.

Interni. In ambito di innovazione degli interni, sono attualmente attive le seguenti linee di ricerca:

- nuove architetture per i sottosistemi interni più importanti, interfaccia uomo-macchina per tutti gli aspetti ergonomici fisici e cognitivi, e sicurezza
- tecnologia by-wire come opportunità per una completa revisione dell'interno dell'abitacolo e come concetto di design avanzato per migliorare l'ergonomia, l'utilizzo e la sicurezza del veicolo
- realtà virtuale per la simulazione sperimentale human-in-the-loop, per comprendere le interazioni e i fattori multi-sensoriali delle funzioni di guida e di condizioni di bordo
- ergonomia cognitiva per trattare la complessità delle nuove funzioni di bordo quali l'informazione - intrattenimento, la gestione della climatizzazione e l'interfaccia uomo-macchina, per facilitare il dialogo utente-veicolo e per ridurre il carico cognitivo umano.

5.2.3 Politecnico di Milano

Il riferimento al Politecnico di Milano in ambito di ricerca è motivato non solo dalla sua rilevanza scientifica, ma anche dalla connessione e interdipendenza in ambito di ricerca e formazione che esiste tra l'area lombarda e quella piemontese.

Le attività di ricerca sul design presso il Politecnico di Milano è coordinata principalmente dal Dipartimento INDACO di Industrial Design, Arte, Comunicazione, e Moda – che ha l'obiettivo specifico e strategico di produrre occasioni di ricerca in collaborazione con enti, associazioni, istituzioni per promuovere il design come fattore competi-

vo del sistema economico nazionale e per diffondere la cultura dell'innovazione legata al design anche presso altri contesti produttivi nazionali attraverso ricerche e collaborazioni a livello europeo ed extra-europeo.

Il dipartimento promuove inoltre il confronto e la condivisione di iniziative e progetti con gli altri attori del "Sistema Design" milanese e nazionale: le imprese, le diverse forme di associazione e gli operatori culturali.

I principali ambiti di ricerca promossi dal Dipartimento INDACO sono i seguenti:

- design dei beni culturali e fondamenti al progetto
- design della comunicazione
- design ed ergonomia del prodotto
- interni
- merceologia e metaprogetto
- ottimizzazione nel progetto e nella gestione di reti e servizi
- percezione visiva e rappresentazione
- pianificazione, progetto sistemi e servizi per la sostenibilità e la mobilità.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Ritorno alla teoria: l'innovazione design driven nel suo *milieu* territoriale

Ci proponiamo in questo ultimo capitolo, dopo aver diffusamente passato in rassegna gli elementi empirici venuti in evidenza in questa indagine sull'economia *design-related* del Piemonte, di dare nuovamente uno sguardo alla teoria per meglio connotare i fenomeni qui descritti. La letteratura sul design è infatti molto ricca, sia in Italia sia all'estero, e fornisce elementi di lettura e categorie interpretative e schemi teorici che possono aiutare a comprendere meglio il ruolo del design nell'economia e – *last but not least* – a orientare le azioni di *policy*.

In particolare, concentreremo l'attenzione su due punti che appaiono di particolare rilievo: il rapporto tra design e innovazione, su cui l'indagine fornisce spunti importanti soprattutto a partire dai "casi" analizzati in profondità, e il rapporto tra design e territorio.

6.1 Innovazione design-driven: il modello teorico

La relazione tra design e innovazione e il ruolo svolto dal design come fattore competitivo nell'innovazione di prodotto è trattato dalla letteratura sul tema sostanzialmente secondo due "polarizzazioni"¹⁹.

Nota

¹⁹⁾ L'obiettivo non è, evidentemente, quello di presentare una rassegna esaustiva dei contributi teorici sul tema del rapporto tra design e innovazione, ma piuttosto di richiamare gli elementi che contraddistinguono alcuni dei contributi a nostro avviso più rilevanti, tra cui il framework teorico dell'innovazione "design-driven", da cui prende spunto la presente discussione.

Un primo approccio identifica il design come fattore competitivo "secondario" o "ancillare" all'innovazione vera e propria di prodotto, il cui "cuore" è costituito dall'innovazione tecnologica e funzionale.

Questo approccio è, ad esempio, sviluppato da Oakley (1990) che distingue tra "basic innovations", ovvero le nuove tecnologie emergenti, e "designed innovation" ovvero la traduzione e valorizzazione delle nuove tecnologie in prodotti destinati a target e utilizzi tra loro diversi.

Secondo questo approccio, il design è concepito come fattore "complementare" di innovazione, il cui driver principale è rappresentato invece dalla tecnologia; esso interviene in una fase successiva a quella della "vera innovazione" – quella su base tecnologica –. In questo senso il design viene appiattito sul fattore "stile": in quanto fattore complementare, non è in grado di generare innovazione "radicale" ma semplice innovazione incrementale.

Un'altra modalità presente in letteratura per connotare il ruolo del design come fattore di innovazione "incrementale" e non "radicale" è il concetto di "*swarming secondary innovations*". In questa accezione il valore apportato dal design è legato al miglioramento progressivo di prodotti esistenti, basati su una determinata tecnologia o alla differenziazione progressiva di tali prodotti. Il suo ruolo si gioca essenzialmente nel rapporto con il mercato, come elemento di differenziazione dei prodotti e fattore di adeguamento continuo al mutevole gusto dei diversi target di consumatori. In una parola, "stile".

Si pensi, per fare un esempio, al mondo della telefonica cellulare, uno dei business più importanti di questo inizio di secolo. Secondo questo modello di ragionamento, l'innovazione radicale è apportata dalle tecnologie che aumentano la banda disponibile, e che si succedono ad ondate: Gprs, Umts, Hdsps. L'avvicinarsi di queste tecnologie fa crescere d'un colpo la banda disponibile rendendo possibile fare con il cellulare cose diverse dal passato, aggiungendo funzioni un tempo ritenute impossibili. Altre innovazioni "di forma", come la chiusura a conchi-

glia, la varietà dei colori, lo sviluppo di funzionalità di instant messaging tanto care al pubblico giovanile, il supporto di file audio e video, sono considerate come innovazioni “complementari” sostenute dalla “madre di tutte le innovazioni”: quella legata all’ampiezza di banda, e alle tecnologie che la rendono possibile. Peraltro – ed è questo un punto decisivo – secondo questo approccio è quest’ultima tipologia di innovazioni, e solo essa, ad avere la capacità di generare valore, creando prodotti remunerativi e ad elevata marginalità, gli unici in grado di contrastare la costante riduzione dei prezzi causata dalla feroce competizione tra produttori e dal costante miglioramento dei prodotti nelle medesima traiettoria tecnologica.

Questo modello tuttavia è nell’impossibilità di spiegare l’innovazione profonda, coronata da un eclatante successo di mercato, dell’Apple iPhone, nuovo oggetto di culto che non incorpora tecnologie radicalmente innovative né punta su questo fattore per farsi spazio sul mercato: eppure è indubbia la sua capacità di trend setting. Piuttosto sintetizza, in un format estremamente attraente anche sotto il profilo stilistico, una quantità di innovazioni che partendo dall’esperienza d’uso sviluppata da Apple con l’iPod ripensano le modalità d’uso del telefono, puntano su un telefono web-oriented, ma più di ogni altra cosa puntano decisamente sulla ergonomia e semplicità d’uso del prodotto. Non è sbagliato dire che la novità radicale è l’interfaccia grafica, interamente basata su touch screen che permette di eliminare definitivamente la tastiera, nonché su un sistema di sensori che migliorano radicalmente la visibilità del prodotto in tutte le condizioni di illuminazione dell’ambiente. In sintesi, è il “concetto” del prodotto, il suo significato per l’utente a cambiare radicalmente, non la tecnologia sottostante. Inutile dire che a livello di mercato il successo è eclatante, e la capacità del prodotto di generare valore per la Apple è indubbia: legittimo quindi parlare di vera innovazione radicale senza il contributo di tecnologie innovative.

La “polarità” opposta a quella dianzi descritta si propone di dar conto di quest’ultimo tipo di fenomeni, difficilmente spiegabili alla luce dell’approccio *technology led*. Tale chiave interpretativa è guidata da un gruppo di stu-

diosi facenti capo alla Dipartimento di Design del Politecnico di Milano (INDACO) che approfondiscono la nozione di “innovazione *design driven*” o, per usare il titolo di un recente studio di Utterback e colleghi, *design inspired*²⁰.

Questo diverso approccio mette in relazione due tipi di innovazione: funzionale, resa possibile dallo sviluppo di nuove tecnologie, e *design-driven*, legata alla creazione di nuovi significati veicolati dal prodotto all'interno di un determinato contesto culturale e sociale. La tesi è che vi sia innovazione radicale – e non solo incrementale – in entrambi i modelli di innovazione; detto in altri termini, anche l'innovazione *design-driven*, per quanto attraverso un percorso diverso rispetto all'innovazione tecnologica, è in grado di conferire un importante differenziale di valore ai prodotti paragonabile a quello generato dall'innovazione tecnologica “radicale”.

L'innovazione *design-driven* si materializza, secondo questo approccio, quando il prodotto è in grado di trasformare in profondità il significato che l'oggetto ha per i clienti, nei termini di valori, personalità, identità e status associati al prodotto stesso. L'innovazione design driver agisce quindi sia sulle caratteristiche del prodotto, ma al tempo stesso sul contesto sociale e culturale, nel contesto d'uso in cui l'oggetto acquisisce senso.

L'innovazione *design driven* quindi interviene sul contesto sociale e culturale, modificandolo. Più in profondità, essa viene intessuta e generata all'interno del *design discourse*, ovvero dell'ambiente culturale e sociale esterno all'impresa, delle scuole di design, della comunità professionale dei designer. Nella logica dell'innovazione *design driven* quindi, il *design discourse* assume un ruolo ed una funzione analoghi a quello che giocano i laboratori di R&S o i centri di eccellenza scientifica nel contesto dell'innovazione tecnologica: ambiti ed ambienti sociali nei quali

Nota

^[20] R. Verganti (2002), “Gestire l'innovazione *design-driven*” in F.Zurlo e altri, (2002), *Innovare con il Design*, Il Sole24Ore, Milano; R. Verganti (2003), “Design as brokering of languages: Innovation strategies in Italian firms”, *Design Management Journal*, vol 13, n. 3, p. 34-42; R. Verganti (2006), *L'innovazione guidata dal design*, Harvard Business Review (ed. italiana), dicembre; J. Utterback e altri, (2006), *Design-Inspired Innovation*, World Scientific, New York. Gli studi citati illustrano dettagliatamente il caso del settore dell'illuminazione, che presenta imprese di grande qualità concentrate nell'area milanese, oltre ad alcune aziende design focused appartenenti ad altri settori industriali quali Kartell, Alessi, ecc.

si manipolano gli oggetti ma anche i loro significati, se ne esplora il senso, dove si prova, si sperimenta, si trovano nuove soluzioni. All'interno di questo ambiente articolato e dinamico, attraverso lo scambio continuo tra i diversi attori in gioco, sono elaborati mode, gusti, linguaggi e tendenze di consumo.

Il designer costituisce il "gatekeeper" tra l'azienda e l'ambiente culturale esterno; egli partecipa direttamente ed attivamente al "*design discourse*", ne è egli stesso parte, e ciò gli consente di anticipare nuove tendenze e di influenzarle.

6.2 Innovazione design-driven: fattori coinvolti

La ricerca qui illustrata ha messo in evidenza come, a fianco a un gran numero di casi di utilizzo "opportunistico" del design come leva competitiva complementare o secondaria, ve ne sono altri – poco numerosi sotto il profilo quantitativo, ma molto significativi dal punto di vista qualitativo – in cui il design gioca un ruolo davvero strategico, capace di modificare il senso che gli oggetti rivestono nella vita quotidiana. In questo, si avvicinano molto agli esempi menzionati dagli studiosi del Politecnico di Milano come paradigmi dell'innovazione *design driven*.

In questa disamina non torneremo sui casi arcinoti di Alessi, o di FIAT (es. lancio della nuova 500): casi entrambi pienamente piemontesi, anche se spesso Alessi viene collocata nell'orbita di Milano più che di Torino. Proveremo invece a esaminare due casi minori, poco o per nulla noti al pubblico, già citati nei box del cap. 3: le rubinetterie Ritmonio e B.Lab Italia (con il supporto di Adriano Design).

La figura 45 illustra le variabili in gioco ed il modo in cui il design entra in relazione con esse.

Design e processo produttivo. Un primo elemento identificato, preconditione necessaria per l'attivazione di processo di innovazione di prodotto di questo tipo, è il coinvolgimento delle competenze di design "a monte" del processo di concezione e sviluppo del prodotto stesso. Solo utilizzando il design in un'ottica strategica, e non solo in una prospettiva di "styling" del prodotto, è possibile innescare un processo di innovazione *design driven*. Come si vedrà, un contributo importante del design si esprime nelle fasi di ideazione e progettazione del prodotto, ma esso poi va oltre, ad influenzare anche altre dimensioni hard, dalla tecnologia alla scelta dei mercati di sbocco e dei target dei clienti, fino all'organizzazione interna.

Internalizzazione verso esternalizzazione del design. L'innovazione di prodotto è la componente centrale del processo di innovazione *design driven*. Decisiva a questo livello è la capacità del designer di generare una visione rispetto a possibili scenari socio-culturali futuri e di influenzare tali scenari attraverso la creazione di nuovi significati associati ai prodotti. Il designer è in grado di giocare tale ruolo innovante rispetto al prodotto quanto più è immerso nel *design discourse* che si articola dinamicamente nell'ambiente esterno all'impresa. In questo senso, hanno molta importanza i modelli organizzativi adottati dall'impresa per accedere alle competenze di design. Come già detto nelle imprese piemontesi prevale un modello "misto", strutture organizzative interne (tipicamente centro stile) sono affiancate da gruppi di consulenti esterni, e spesso messi in competizione con essi.

Innovazione design driven come innovazione di significato. Il risultato dell'innovazione *design driven* di tipo "radicale" è sovente un cambiamento del significato socialmente attribuito ad un oggetto (o un servizio). Nei casi da noi esaminati, ciò è evidentissimo in Teckel, il calciobalilla prodotto e commercializzato da B.Lab e progettato da Adriano Design. La vision del prodotto, come descritto nel box relativo del cap. 3, è trasformare il calciobalilla da oggetto di umili origini in oggetto d'arredamento per ambienti di lusso (hotel, residenze signorili, ecc.), intervenendo sui materiali e sul design complessivo del prodotto stesso.

Nel caso di Teckel, quindi, l'innovazione di significato è operata senza alcuna modifica sostanziale delle funzionalità originali dell'oggetto ma facendo leva sulle competenze tecniche e produttive dell'azienda (manipolazione del vetro).

Nel caso di Bianconiglio realizzato da Ritmonio, al contrario, l'innovazione di design è strettamente associata ad una significativa innovazione funzionale dell'oggetto rubinetto. Anche in questo caso gli elementi di significato, costituiti dall'idea di dematerializzazione della struttura di distribuzione e dalla creazione di un rubinetto solo come "sorgente d'acqua", costituiscono il concetto cardine intorno al quale sono generate e trovano collocazione anche nuove funzionalità (capacità di comunicare con un sistema di domotica attraverso un'interfaccia tattile e luminosa, possibilità di monitoraggio, regolazione e razionalizzazione delle risorse idriche) e nuove soluzioni tecnico-produttive (revisione radicale del sistema di distribuzione dell'acqua).

Innovazione design driven, tecnologica, di mercato, organizzativa. Ciò che è caratteristico dei casi di innovazione design-driven analizzati è il fatto che essa agisca da fattore di "innesco" ("trigger") rispetto agli altri fattori di innovazione in gioco (tecnologia, rapporto con il mercato, perfino a volte processi organizzativi e gestionali interni). Paradigmatico il caso Ritmonio. Qui un designer che gode della fiducia del management dell'impresa "inventa" un diverso modo di valorizzare gli *asset* tecnico-produttivi dell'impresa realizzando una nuova linea di prodotti. E così una impresa che originariamente produce componentistica per impianti di riscaldamento/raffreddamento (ambito B2B) sviluppa una nuova linea di business, che successivamente si struttura internamente in una nuova divisione organizzativa, dedicata alla rubinetteria (tipico business B2C). In tutto ciò ci preme fare tre osservazioni di grande rilevanza ai nostri fini:

- entrambe i business insistono sulla medesima base di competenze tecnico-produttive legate alla manipolazione dei metalli e dell'acciaio in modo particolare; è su queste competenze che il designer Vercelli innesta il business *design intensive* della rubinetteria

- l'innovazione generata in Ritmonio ha un impatto relevantissimo sui mercati di sbocco: addirittura ad un business B2B si affianca un business B2C
- infine, tutto ciò ha conseguenze relevantissime sul modello organizzativo e gestionale, e sulla cultura dell'impresa.

Quanto al primo punto, l'innovazione di Ritmonio è definibile come un processo di valorizzazione degli *asset* tecnologici, ossia – ultimamente – delle competenze *embedded* nella cultura produttiva dell'impresa e nel *know how* tecnico delle persone. A questi ultimi viene impressa una traiettoria nuova, ma non radicalmente diversa; si costruisce sui medesimi *asset* orientandolo tuttavia in una nuova direzione. Un brillante esempio di valorizzazione di ciò che l'impresa "sa fare" ed "è in grado di fare" con le tecnologie e il *know how* che già domina.

Per quel che si riferisce al mercato, l'innovazione descritta è talmente radicale dal punto di vista dell'impresa da aprire un nuovo mercato, nel quale – grazie ai contenuti di design incorporati nei prodotti della divisione rubinetteria – si aprono nuovi ed ampi spazi creazione di valore, grazie a prodotti a più alta marginalità che danno un contributo importante allo sviluppo del business aziendale.

Infine la dimensione organizzativa e gestionale. Sarebbe banalizzante asserire che l'innovazione apportata su questo piano si limita al passaggio da una forma semplice ad una divisionale. In realtà il cambiamento è ben più profondo. Si pensi a cosa significa per una impresa abituata a vendere i propri prodotti ad altre imprese passare ad un processo commerciale orientato ai consumatori finali; all'esigenza di creare una nuova rete di vendita; all'esigenza di sviluppare un processo di branding e di visibilità che imponga il nuovo marchio e i nuovi prodotti sui mercati di sbocco; si pensi infine all'apertura a nuove tecnologie come quelle della domotica per alimentare l'innovazione radicale del prodotto "rubinetto". Tutto ciò ha richiesto una maturazione dell'impresa ed una evoluzione della

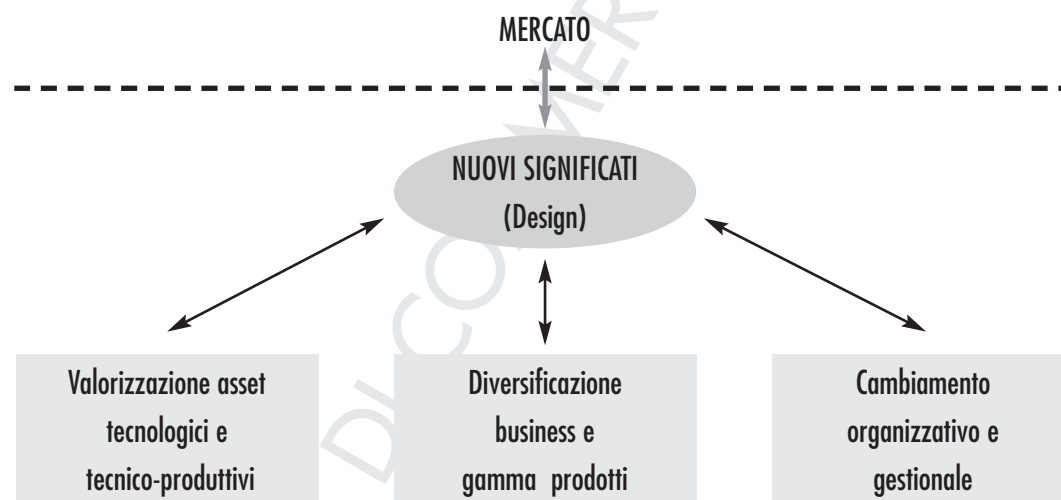
Ritorno alla teoria: l'innovazione design driven nel suo *milieu* territoriale

sua cultura tecnologica, produttiva e gestionale molto profonda, che non si esaurisce in alcune modifiche organizzative di superficie.

Per concludere, l'esempio di Ritmonio ci sembra esemplifici bene il rapporto che lega innovazione *design driven* da un lato, innovazione tecnologica, di mercato ed organizzativa dall'altro. Interessante notare che nel caso esaminato *tutte e quattro i tipi di innovazione coesistono*, sia pure con gradi diversi di intensità. La fig. 45 riassume tutto ciò in uno schema in cui il ruolo primario dell'innovazione legata al design viene messo fortemente in rilievo.

Figura 45

Fattori chiave del processo di innovazione design-driven



Altro elemento da sottolineare, è che l'innovazione legata al design svolge il ruolo non solo di *trigger* ma anche di "traino" rispetto agli altri tipi di innovazione: è essa che crea le condizioni per una valorizzazione degli *asset* tecnico-produttivi in un modo inedito, che porta all'apertura di nuovi mercati, che spinge al cambiamento la struttura interna (organizzativo-gestionale). Nel far tutto ciò, trasforma l'impresa, conferendole un posizionamento competi-

vo migliore che in passato. Per parafrasare le brillanti metafore utilizzate da Salvatore Rossi²¹, Ritmonio ha attuato prima una “mossa di cavallo” operando uno “sconfinamento settoriale” in un settore a più alto valore; e successivamente, avendo fortemente assorbito la lezione del design, si è messa in grado di sviluppare prodotti in grado di affermarsi autonomamente su un mercato difficile, e quindi passando ad una strategia di “attacco di regina”

In conclusione, il modello di innovazione qui analizzato si sforza di “scavare” dentro li termine *design driven*, puntando l’attenzione forse più su “ciò che è *driven*” che sul design stesso. Ad essere guidati per mano dal design, quindi, sono le altre dimensioni dell’innovazione: la tecnologia, non più solo legata alla manipolazione dei metalli ma anche all’elettronica, la sensoristica e la demotica (si vedano gli ultimi prodotti della divisione bagno di Ritmonio, come il già citato “Bianconiglio”); i segmenti di mercato di riferimento; la gestione e l’organizzazione. A legare insieme tutte queste dimensioni è il design del prodotto, che appare il vero driver di innovazione.

6.3 Design e territori della conoscenza

Se dal livello aziendale – al quale è stato analizzato il rapporto tra design e innovazione – ci si sposta più “in alto”, verso la dimensione territoriale, la domanda che si pone è la seguente: che tipo di “aggregazione industriale” è quella analizzata? E quali sono le azioni di policy più appropriate per promuoverne lo sviluppo?

Non entreremo in questo contesto nella discussione delle linee di policy, ma è evidente che questa prospettiva sia di grande interesse per un ente come la Camera di commercio, nel momento in cui osserva fenomeni e processi di aggregazione territoriale. Ci limiteremo invece a fornire alcune linee interpretative che a nostro avviso aiutano a com-

prendere la natura del fenomeno, lasciando ai *policymakers* l'onore e l'onere di elaborare piani di azione orientati allo sviluppo.

La nostra tesi è che l'aggregazione design-intensive piemontese, per metà circa gravitante su Torino e provincia, presenti caratteri molto simili ai distretti innovativi su cui tanto si è puntato negli scorsi anni in termini di *policy* per rilanciare i processi innovativi nell'industria italiana. Quelli più noti sono caratterizzati da una produzione intensamente *high tech*, tanto che è stato coniato per designarli il termine di "distretti tecnologici", di fatto utilizzato come sinonimo di distretti innovativi. Per quanto la tecnologia nel nostro contesto giochi un ruolo limitato, sicuramente ancillare e non di driver primario dell'innovazione, tuttavia la *forma* e la *dinamica* dell'aggregazione territoriale di imprese può essere legittimamente ricondotta a quel modello, o più precisamente al modello dei distretti *knowledge intensive* che si sviluppano nell'*economia della conoscenza*.

Cosa sono i distretti innovativi? Un recente studio basato sull'analisi di otto case *studies* europei²² fornisce elementi utili per riconoscerli e per comprenderne le dinamiche evolutive, anche a fini di *policy*. Un distretto innovativo dunque, secondo questo studio, si caratterizza per i seguenti elementi:

- anzitutto è una aggregazione territoriale di imprese *knowledge based*, solitamente appartenenti ad una medesima filiera produttiva e con competenze focalizzate su alcuni ambiti di conoscenza esperta – spesso conoscenza scientifica e tecnologica – di cui il territorio è ricco e reputato a livello internazionale
- la composizione del tessuto imprenditoriale locale è caratterizzato dalla dominanza di piccole e piccolissime imprese, molto dinamiche, che nascono, si sviluppano e muoiono con una rapidità che rinvia a processi di selezione di tipo darwiniano (regime tecnologico "Schumpeter I")

Nota

^[22] A. Bonaccorsi, F. Nesci (2006), Bacini di competenze e processi di agglomerazione. I distretti tecnologici in Europa, F. Angeli (in particolare cfr. cap. 2)

- in questa aggregazione la conoscenza esperta gioca un ruolo relevantissimo, nel senso che costituisce il principale “fattore produttivo”. Essa può essere in parte codificata, ma soprattutto è posseduta dagli esperti e dagli scienziati che operano sul territorio (conoscenza tacita)
- tale conoscenza esperta, fondamentalemente tacita, circola all’interno del sistema territoriale grazie allo scambio ed al networking tra le persone, i movimenti (intensi) sul mercato del lavoro ed i processi di creazione di nuova imprenditorialità (*knowledge spillover*)
- la conseguenza diretta della centralità della conoscenza come fattore produttivo primario trova un riflesso, nel territorio, nella presenza di una o più università di livello internazionale, spesso – ma non necessariamente – a carattere scientifico o tecnologico, e di una serie di centri di eccellenza scientifica di grandi dimensioni sovente di matrice pubblica. Nella quasi totalità dei casi, tali centri di eccellenza assommano due funzioni chiave: a) sviluppano la conoscenza esperta tramite attività di ricerca sia fondamentale che applicata; b) trasferiscono questa conoscenza alle nuove generazioni tramite robuste attività di alta formazione. Ciò si verifica ovviamente nel caso delle università, ma quasi sempre anche nel caso di centri di ricerca di altissimo livello, che affiancano la formazione di elevata specializzazione (ad esempio orientata verso i PhD o post-doc) all’attività di ricerca
- il meccanismo di riproduzione delle competenze gioca un ruolo di grandissimo rilievo, in quanto alimenta mercati del lavoro *knowledge-based* particolarmente brillanti, ai quali le imprese attingono ampiamente il personale di ricerca
- esistono, e funzionano egregiamente, meccanismi strutturati di collegamento tra imprese da un lato, e università/centri di eccellenza dall’altro; i principali meccanismi di raccordo sono i progetti di ricerca e sviluppo che le imprese assegnano in gran numero ai centri di eccellenza, e gli *stage* ed *internship* nonché l’inseri-

mento di personale in formazione specialistica (dottorandi, post-doc ecc.) sui progetti di ricerca commissionati dalle imprese. Questi ultimi meccanismi, che “mettono in movimento” le persone con conoscenze di eccellenza, rappresentano una modalità molto importante di incontro tra imprese e università, e alimentano fortemente la dinamica dei mercati del lavoro *knowledge intensive*

In termini dinamici, queste agglomerazioni che chiamiamo distretti innovativi (di cui abbiamo sinteticamente richiamato i caratteri essenziali) hanno un proprio “ciclo di vita”, fatto di nascita, incubazione/latenza (spesso prolungata), sviluppo, maturità e declino. Tale ciclo di vita si sviluppa nell’arco di decenni: a volte ha alle spalle un secolo un secolo e mezzo di storia; l’agglomerazione si costruisce lentamente, per accumulo progressivo di knowledge incorporato nelle “strutture” che ne sono portatrici (le università, le imprese high tech o knowledge intensive, i singoli scienziati, le fondazioni, ecc.). La fase che più di altre richiede tempo è quella di incubazione, in cui la crescita economica procede molto lentamente²³.

Superata tuttavia una certa soglia dimensionale – diversa da settore a settore – il distretto inizia a crescere a velocità esponenziale; le imprese si sviluppano, crescono i fatturati e i livelli di marginalità, e il distretto nel suo complesso diviene “visibile” sul territorio *in termini statistici* (prima di questa soglia sono evidenti alcuni casi aziendali che manifestano tendenze evolutive e di rottura, ma *in termini aggregati* non vi sono evidenze marcate). Nella fase di sviluppo – i cui fenomeni di *triggering* sono analizzati nel libro citato – è la ricchezza complessiva del territorio a crescere, trascinata dalle produzioni *knowledge intensive* che la caratterizzano e che divengono sempre di più le “ambasciatrici nel mondo” del distretto.

I casi europei sono noti: da Cambridge e Oxford a Berlino, Karlsruhe, Tolosa, Stoccolma, Copenaghen/Øresund e molti altri che diventano sempre più decisamente aree di concentrazione della nuova economia della conoscenza.

^[23] Lo studio sopra menzionato documenta distretti innovativi in cui la fase di incubazione è durata addirittura un secolo

Tutti quelli menzionati sono distretti innovativi *science-based*, in cui il driver di crescita del distretto è lo sviluppo di tecnologie innovative a partire da una base di altissima specializzazione della conoscenza scientifica presente sul territorio. La nostra tesi è che questi distretti costituiscano un sotto-insieme di un fenomeno più ampio, quello dei distretti *knowledge based* o "territori della conoscenza" che caratterizzano l'economia della conoscenza intesa in senso allargato²⁴.

Se si passano nuovamente in rassegna le caratteristiche dell'aggregazione piemontese del design le somiglianze colpiscono più delle differenze:

- vi è una grande varietà ed un gran numero di imprese, metà delle quali concentrate nella provincia di Torino, che operano lungo una filiera identificata e che sono accomunate dalla medesima base di conoscenze esperie, riconducibile al design ed alla "cultura del progetto"
- vi sono sul territorio importanti centri di eccellenza scientifica, di ricerca e formazione sul "dominio" di riferimento (Politecnico di Torino, Centro Stile FIAT, e – aggiungiamo – Politecnico di Milano che esercita una influenza ed un potere di attrazione molto forte)
- vi sono pochi ma qualificati luoghi deputati alla formazione delle nuove generazione di designer, che continuano a crescere di numero man mano che il mercato per il design si amplia
- vi è un "mercato del lavoro" *knowledge based* vivace, alimentato da processi semi-comunitari e di community professionale che legano tutti gli operatori del settore
- un numero crescente di imprese tende ad internalizzare questo tipo di competenze per utilizzarlo come differenziale competitivo, ed al tempo stesso continua ad acquistare servizi da service provider locali (studi professionali di design, architettura, ecc.); nel far ciò, fa crescere le competenze del sistema nel suo complesso.

Nota

118 ⁽²⁴⁾ Anche studiosi come Verganti, che evidenziano il fattore "aggregazione territoriale" tipico dello sviluppo del settore del design

Alla luce di questi indicatori, appare evidente che ciò a cui stiamo assistendo è la crescita di una "area-sistema" che presenta tutti i caratteri del distretto innovativo (per il momento auto-alimentata, con tutte le difficoltà del caso, senza i robusti sostegni dalle autorità locali che caratterizzano – ad esempio – l'esperienza dei distretti innovativi europei). La fase del ciclo di vita sembra essere ancora quella di incubazione, ma non sembrano esserci dubbi sulla natura del fenomeno. Di questo le policy devono tenere conto nel decidere le azioni e le iniziative, anche concomitanti e successive a Torino World Design Capital 2008, che per questo universo rappresenta una grandissima opportunità di visibilità e di sviluppo.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Allegati

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

Nota metodologica

L'indagine qui illustrata si basa sulla ricostruzione di un universo di indagine allargato ricavato dalle seguenti fonti:

- registro delle imprese delle Camere di commercio della regione
- Infoimprese
- elenco associati ADI
- elenco associati ANFIA
- elenco associati ANETA
- elenco espositori mostra "Piemonte Torino Design"
- database "AIDA"
- database Ulisse (Camera di commercio di Torino)

La ricostruzione dell'universo è stata quindi integrata da ricerche mirate su internet e su altri database pubblici, per parole chiave (es. Pagine Bianche). Quest'ultimo tipo di integrazione è stata di particolare utilità per l'individuazione degli operatori economici di più piccola dimensione, non costituiti in forma d'impresa (studi di architettura o design, studi associati, ecc.).

L'universo così individuato è stato quindi passato al vaglio, selezionando le imprese e gli operatori economici in cui il legame con il design non fosse dubbio. Si è per questa via giunti ad un universo stimato di 770 imprese di cui si sono reperite le informazioni anagrafiche.

La raccolta di informazioni ha riguardato tutte le 770 imprese ed i soggetti economici dell'universo stimato, ed è stata operata mediante indagine telefonica con tecnica CATI (*computer aided telephone interview*). Con questa tecnica è stato possibile raggiungere ed intervistare 416 imprese; le analisi contenute nel rapporto si riferiscono a queste ultime.

Per quel che si riferisce nello specifico ai dati relativi al numero di addetti ed al fatturato, necessari per stimare il peso economico dell'economia *design-related*, si è proceduto ad una raccolta di informazioni più ampia, su tutto l'universo conosciuto (770 imprese). Ciò è stato fatto lavorando prevalentemente su database (database Ulisse e AIDA) e operando una ricerca mirata sui siti delle aziende. Grazie a tale ricerca integrativa è stato possibile reperire i dati relativi al numero di addetti e al fatturato. In questo modo sono state reperite queste due informazioni specifiche (ma non le altre informazioni raccolte nelle interviste CATI) per ulteriori 208 imprese, pervenendo ad un totale di 624 imprese per le quali si dispone di informazioni ulteriori rispetto alle anagrafiche.

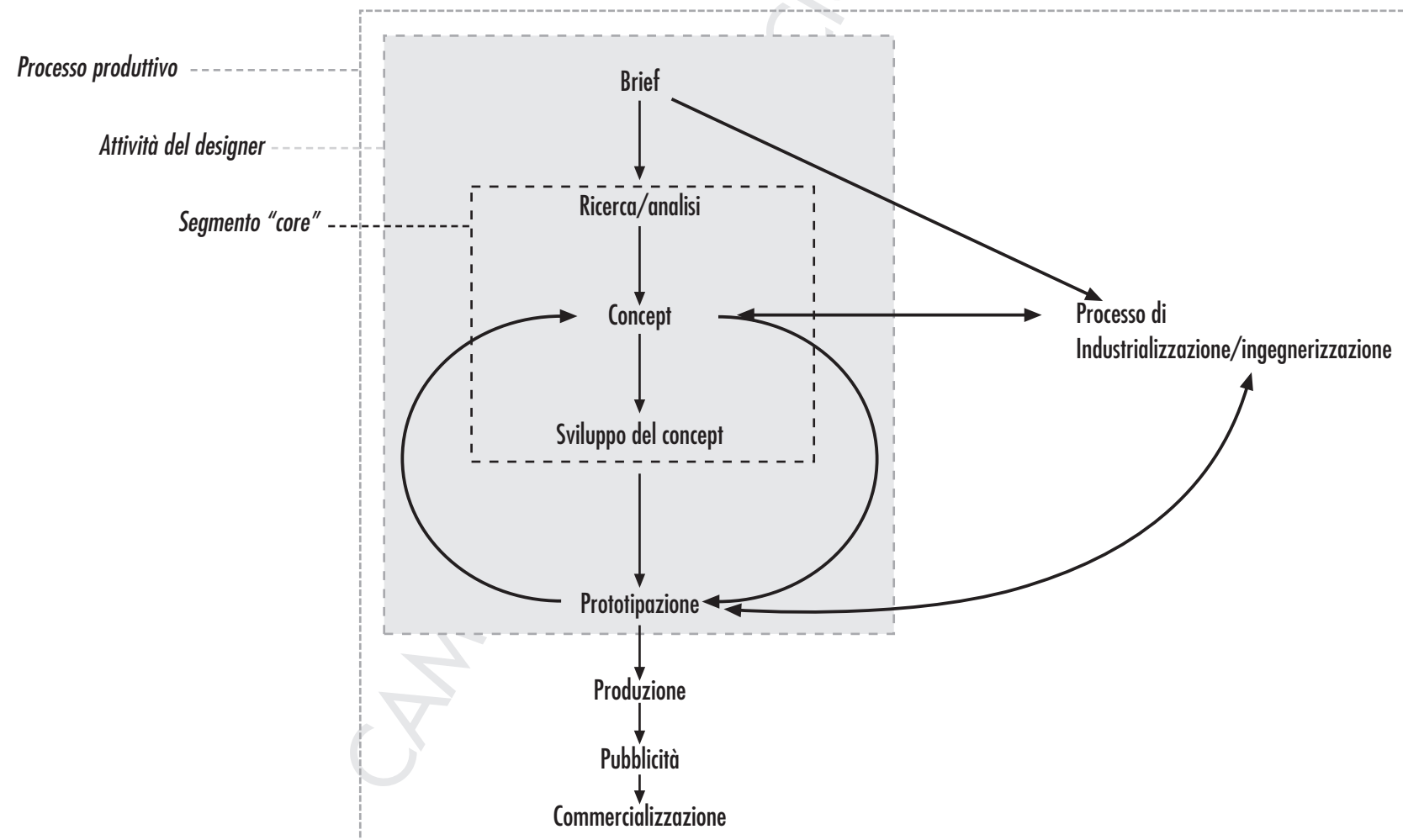
Le stime operate hanno riguardato prevalentemente i fatturati, per i quali è stato utilizzato un moltiplicatore di 100.000 di prodotto annuo per addetto: per questa via si è arrivati al fatturato stimato illustrato nel rapporto. Il numero di addetti viceversa, di più facile reperibilità, è stato ottenuto dalla interrogazione dei database sopra menzionati.

L'indagine ha coinvolto inoltre 41 esperti ed operatori di aziende del settore del design piemontese. La modalità di coinvolgimento è stata rappresentata da 6 workshop della durata di 4 ore circa, uno per ciascun settore, realizzati tra maggio e luglio 2007. La lista degli esperti ed operatori economici coinvolti è presentata nell'Allegato 3, mentre i contenuti di dettaglio emersi nell'ambito dei workshop è illustrato analiticamente nell'Allegato 2.

Campi di applicazione del design in Piemonte

A. Industrial design

Il processo produttivo e il ruolo del design



Il ruolo del designer nel processo produttivo dell'industrial design può essere descritto distinguendo tre livelli:

Al primo livello, rappresentato nel modello come "**segmento Core**", troviamo le attività tipiche del designer, ossia quelle in cui si applicano le sue competenze specifiche. Il segmento core si articola in:

- **ricerca/analisi:** è la fase esplorativa, e può comprendere sia l'utilizzo di tecniche di tipo analitico che la ricerca di suggestioni. Del primo gruppo fanno parte attività come il benchmarking di progetti già realizzati, l'eventuale ricerca sulla normativa relativa ad un determinato tipo di prodotti, l'analisi dei vincoli tecnici. I canali utilizzati dai designer per trovare ispirazione sono i più diversi: c'è chi conduce delle vere e proprie indagini sui gusti del consumatore, chi si limita ad osservare i contesti d'uso del prodotto che dovrà progettare, chi si affida alle riviste o semplicemente alla propria sensibilità
- **concept:** tipicamente il concept viene elaborato attraverso una o più sessioni di "brainstorming", ossia tramite l'applicazione di tecniche creative finalizzate alla risoluzione di un problema. L'output di questa fase può essere una sola idea o un ventaglio di proposte a livello embrionale ed è il risultato di uno scambio dialettico tra creatività e vincoli progettuali. La selezione dell'idea da sviluppare in alcuni casi viene fatta in autonomia dal designer/dal team di designer, in altri attraverso un processo di negoziazione con il cliente
- **sviluppo del concept:** lo sviluppo del concept è un processo di affinamento e approfondimento dell'idea originale, sia a livello concettuale che formale e tecnico. Il prodotto tipico di questo processo è il cosiddetto modello di studio o, in gergo, "mostro", ossia una bozza in cartone o in altro materiale low-tech del prodotto che si sta progettando. Un'altra forma di delivery è il rendering in 3D. In tutte queste fasi l'attività del designer va in parallelo con quelle di altri attori. Quanto più il prodotto ha una complessità tecnica, tanto più il suo sviluppo è legato all'industrializzazione, fase interna all'impresa che commissiona il prodotto, perché solo quest'ultima conosce tutti i dettagli della produzione. L'industrializzazione e la progettazione sono fasi molto

legate l'una all'altra, tanto che in alcuni casi si può parlare di co-design. Un aspetto particolarmente delicato è il rapporto tra designer e ufficio tecnico dell'impresa produttrice, dal momento che i due ruoli sono complementari alla realizzazione del prodotto finale ed è necessaria una stretta collaborazione nella fase progettuale. È quindi necessario che si instauri un buon rapporto tra i diversi soggetti, e che vengano superate eventuali resistenze dalle due parti. Il designer inoltre dovrà avere le competenze tecniche necessarie per dialogare con gli ingegneri.

Il **secondo livello** del modello comprende aspetti della progettazione "secondari" rispetto alle competenze core del designer, ma in cui la sua professionalità ricopre o potrebbe ricoprire comunque un ruolo importante.

Il **brief** è il documento che definisce obiettivi, vincoli e caratteristiche del prodotto da progettare. Si tratta di un documento con un forte valore strategico, sia perché è il frutto di valutazioni complesse a livello di mercato, posizionamento, vision, sia perché definisce i parametri a cui tutto il processo di progettazione si dovrà attenere. Generalmente il brief viene definito dall'impresa cliente e passato successivamente al designer; tuttavia talvolta i progettisti vengono coinvolti come consulenti strategici anche in questa fase. Si tratta di casi piuttosto rari, ma valutati molto positivamente dai partecipanti al workshop, in cui il contributo del designer ha permesso all'impresa di riqualificarsi, aumentare il fatturato e/o rafforzare la propria visibilità. Esistono però ancora delle resistenze culturali da parte delle imprese, che spesso non riconoscono il valore strategico che il design può portare allo sviluppo del prodotto.

La **prototipazione** generalmente non fa parte nei servizi offerti direttamente dai designer, ma comporta comunque un suo coinvolgimento a livello di supervisione e controllo dei risultati.

Inoltre esiste un ciclo iterativo di affinamento del concept che passa attraverso la realizzazione e la validazione (o, in alcuni casi, vero e proprio test) del prototipo: la prototipazione può evidenziare la necessità di rivedere il con-

cept e innescare un nuovo ciclo di progettazione. Anche in questo caso il processo vede il coinvolgimento dell'ufficio tecnico dell'impresa.

L'ultimo livello è quello dello **sviluppo del prodotto nel suo complesso**, fino alla fase di commercializzazione. Aldilà delle interrelazioni già evidenziate, il designer può ricoprire in questo caso un ruolo di controllo, ma non ha responsabilità sul ciclo di produzione e commercializzazione.

L'offerta di servizi

Data la ricchezza della discussione sul processo produttivo, l'analisi dei sotto-settori non è stata affrontata durante le fasi collettive del workshop. Tuttavia i dialoghi informali con i partecipanti e le interviste conoscitive realizzate prima del workshop hanno permesso di identificare le seguenti categorie:

- oggettistica
- arredamento
- articoli sportivi
- sanitari e rubinetterie
- casalinghi
- gioielleria
- elettronica e strumenti tecnici
- cucina e elettrodomestici
- illuminazione
- apparecchiature mediche
- transportation (non automotive)

Logiche di distribuzione

Le modalità di distribuzione dell'offerta di design emerse durante il workshop sono sostanzialmente di tre tipi:

- **richiesta del cliente:** l'impresa produttrice contatta il designer/lo studio di design per richiedere una consulenza su un prodotto specifico. Questo sembra essere il caso preferito dai designer, in quanto non comporta sforzi di tipo commerciale, offre maggiori probabilità di ottenere il lavoro e generalmente garantisce maggiore libertà e potere contrattuale al progettista
- **ricerca di un produttore:** è il caso in cui il designer/lo studio di design ha un'idea di prodotto e tenta di venderla ad un'impresa. Questa modalità è considerata poco vantaggiosa in quanto comporta uno sforzo commerciale notevole e non garantisce necessariamente il raggiungimento dello scopo, e viene quindi generalmente abbandonata dai designer più affermati. Tuttavia, a causa della progressiva diffusione di una modalità di retribuzione basata sulle royalties (vd Swot), alcuni progettisti/impresе di grandi dimensioni hanno adottato quello che è stato definito il "modello a bozzetto", che consiste nel realizzare una grande quantità di bozzetti e proporli a un gran numero di imprese per trovare un acquirente. I partecipanti al workshop non apprezzano tale approccio, sia perché eticamente scorretto, sia perché influisce negativamente sulla qualità dei prodotti di design, impedendo un vero e proprio processo di ricerca e innovazione
- **presentazioni mirate:** una soluzione intermedia, adottata soprattutto dai designer più giovani, è quella di identificare un'impresa target e preparare delle presentazioni ad hoc, in cui si valorizza la professionalità del progettista e il suo potenziale contributo per l'impresa, senza però offrire idee di prodotto definite.

I canali e le strategie attraverso i quali i designer industriali si fanno conoscere dalle aziende sono:

- attività di comunicazione: saloni, fiere, sito internet, pubblicazioni, etc.
- passaparola, anche se spesso le imprese sono "gelose" dei propri designer e non svelano i loro nomi ai concorrenti

- case histories: prodotti di qualità che danno credito rispetto a nuove imprese
- conoscenze personali
- per i più giovani: stages/collaborazioni con le imprese.

Posizionamento competitivo dell'Industrial design

Punti di forza

- **In Piemonte esiste un'offerta di design qualificata**, con buone competenze anche dal punto di vista tecnico

Punti di debolezza

- **C'è poca collaborazione tra i designer** (nonostante TURN), che non fanno gruppo e non lavorano per imporre regole contrattuali e prezzi adeguati
- alcuni partecipanti lamentano la **mancanza di un riconoscimento ufficiale della professione** e l'impossibilità di essere rappresentati e tutelati da un'istituzione, o, come ad esempio per gli studi di architettura, di potersi associare
- **ad alcuni designer manca una cultura del progetto** che vada oltre il puro styling
- **alcune società/designer** già affermati hanno adottato **un modello di distribuzione "a bozzetti"**: producono una grande quantità di bozzetti e li inviano alle imprese alla ricerca di contratti royalty-based. In questo modo tagliano fuori dal mercato le imprese più piccole, che non possono permettersi un modello di lavoro di questo tipo

- secondo alcuni partecipanti al workshop esiste un **problema di formazione**, che, sia nel pubblico sia nel privato, tende sempre di più alla specializzazione: non avendo delle nozioni di base e delle competenze più ampie i futuri designer non avranno la possibilità di spaziare nelle varie attività che contraddistinguono il loro ambito professionale.

Opportunità

- In Piemonte c'è un **mercato potenziale di imprese in crisi o potenzialmente in crisi** per le quali il design può essere un'opportunità di rilancio e innovazione. Un esempio positivo in questo senso è il **Progetto Canavese Connexion** (http://www.confindustriacanavese.it/notiziario/news_dettaglio.asp?N=6997), nato con lo scopo di far leva sulle potenzialità che il design può offrire alle imprese per una loro riqualificazione a livello industriale ed un loro ricollocamento all'interno del mercato produttivo. Tale progetto prevede la presenza in azienda di un designer, allo scopo di sviluppare a titolo gratuito un prodotto/prototipo innovativo, rappresentativo delle proprie capacità produttive, che possa offrire l'opportunità di aprire nuovi mercati. Alle imprese che decideranno di partecipare si chiederà soltanto di mettere a disposizione il loro know how e le loro tecnologie produttive
- in Italia e in Piemonte in particolare, c'è un'**elevatissima capacità manifatturiera**, con una ricerca del dettaglio e una qualità nel realizzarlo superiore rispetto agli altri paesi. Si potrebbe quindi puntare su questo aspetto promuovendo l'eccellenza italiana all'estero
- i **designer dovrebbero proporsi maggiormente ad aziende dove solitamente non si fa design** (prodotti tecnici, utensili, ecc) ma in cui il lavoro del designer può essere apprezzato e ben retribuito.

Minacce

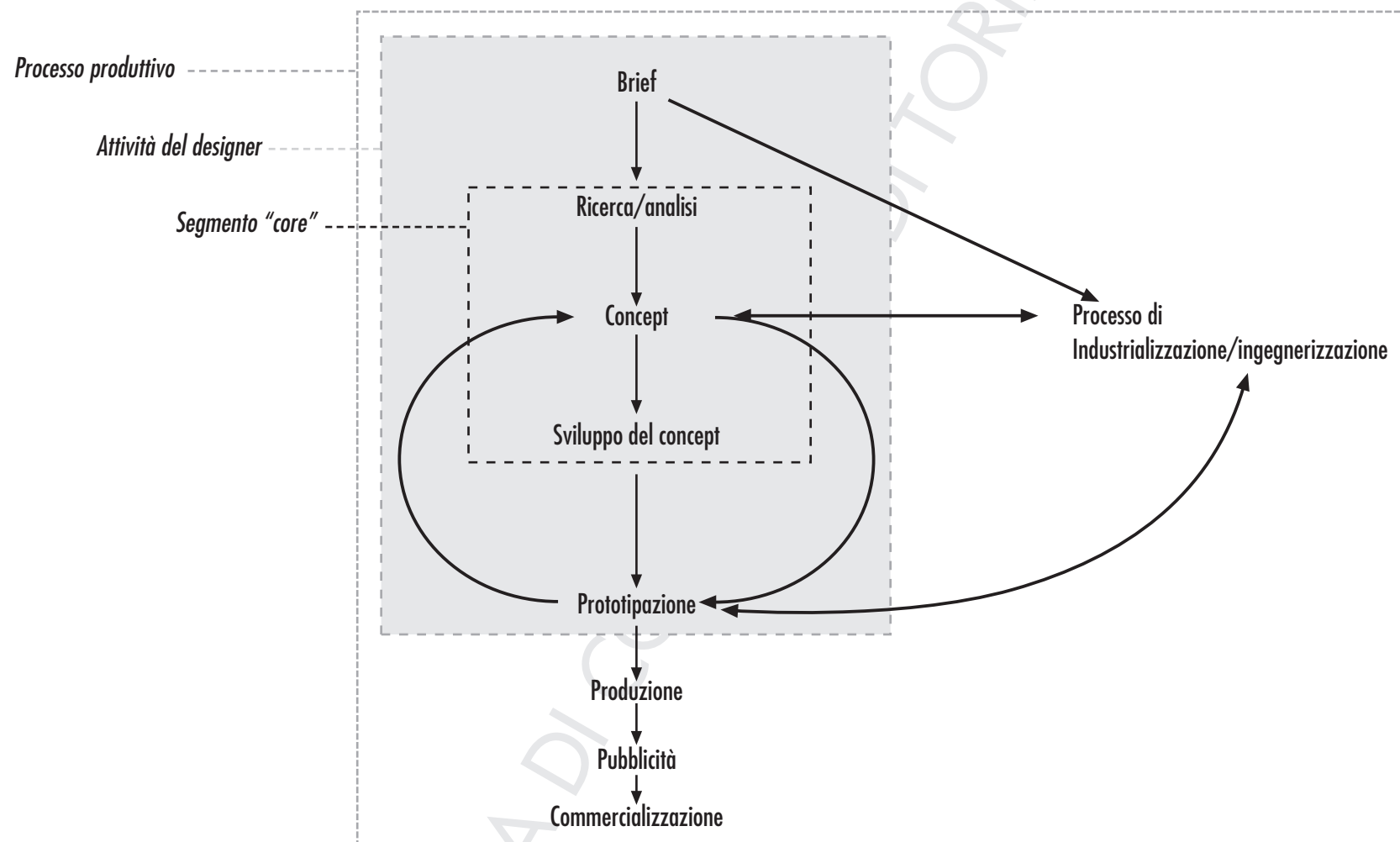
- **Alle aziende produttrici Piemontesi manca una cultura del design** e la capacità di riconoscere nei designer delle competenze utili per la valorizzazione dei propri prodotti
- le imprese produttrici piemontesi sono caratterizzate da una **bassa propensione al rischio e alla sperimentazione** rispetto ad altre realtà produttive Italiane (Lombardia, Veneto, Emilia, Marche), dove esiste un maggiore dinamismo e una maggiore capacità strategica
- l'industria piemontese ha una tradizione legata alla produzione manifatturiera, mentre **mancano capacità di commercializzazione e valorizzazione dei propri prodotti**
- in Italia c'è una **realtà industriale a conduzione familiare**, in cui emerge spesso un **problema di passaggio di competenze e ruoli tra generazioni**; al designer capita di dover mediare tra le diverse figure, senza riuscire a stabilire dei rapporti di fiducia con un unico referente
- **nel mondo del design si diffondono sempre di più modelli contrattuali come il pagamento tramite royalties, che penalizzano la qualità dei prodotti.** Senza un rapporto di fiducia con le imprese e senza la certezza di una retribuzione il designer non ha l'opportunità di impegnarsi in un'attività di ricerca che favorisca la qualità del risultato e lo sviluppo di soluzioni innovative. Al contrario tale modello contrattuale ha generato delle pratiche di spedizione a tappeto di bozzetti, che vengono elaborati senza una riflessione di tipo funzionale/concettuale
- **la consulenza nel design è sempre meno sostenibile**, anche a causa del sistema delle royalties. Questa forma di retribuzione penalizza infatti gli studi più giovani, che non hanno ancora maturato utili sufficienti per sostenere modalità di pagamento troppo diluite nel tempo
- **la carta stampata**, che per i designer è un mezzo molto efficace per farsi conoscere, **dà spazio solo al mobile, ignorando gli altri settori**

- **le imprese**, soprattutto nel settore del mobile, **tendono a rivolgersi ai nomi “pubblicati”**, trascurando designer altrettanto bravi ma con meno visibilità sulla stampa. A questo contribuisce anche l’atteggiamento scorretto di alcuni giornalisti, che convincono le imprese a rivolgersi a determinati designer, usando come arma di ricatto il fatto di pubblicarne o meno i prodotti sulle varie riviste
- **il sistema dei concorsi (awards)**, potenzialmente interessante per farsi conoscere, **in realtà non è adeguatamente regolamentato e non tutela a sufficienza il lavoro dei designer**. In molti casi questi sono organizzati per ottenere un gran numero di progetti con un investimento minimo, senza permettere ai designer di registrare il proprio lavoro. A questo si aggiunge che spesso i ricavi ottenuti dalla pubblicazione dei progetti ricevuti non vengono condivisi con i progettisti.

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

B. Industrial design automotive

Il processo produttivo e il ruolo del design



Il processo di design nel settore automotive corrisponde sostanzialmente a quello identificato durante il workshop sull'industrial design non automotive. È stata però rilevata una maggiore complessità nel sistema produttivo e conseguentemente un'interazione più intensa e determinante tra i designer e gli altri attori coinvolti.

Il modello riportato nella figura, rappresenta le fasi del processo produttivo, evidenziando graficamente il livello

di coinvolgimento del designer. Accanto al segmento "core", che riguarda le attività in cui si applicano le competenze specifiche dei design, troviamo altri livelli di intervento in cui il ruolo del designer è comunque presente ma in misura meno rilevante.

In particolare:

- **briefing:** nell'automotive, così come nell'industrial design in generale, si rileva un coinvolgimento crescente, anche se ancora limitato, del designer nelle scelte strategiche dell'impresa, sia per quanto riguarda i centri stile interni sia quelli esterni. Sono infatti emersi durante il workshop casi in cui il designer o lo studio di design è stato interpellato come consulente per l'identificazione di strategie da applicare ad un determinato segmento. Tuttavia i ruoli principali nella definizione del brief rimangono quelli del marketing, del management e dell'ingegneria
- **ricerca/analisi:** come in tutti i settori del design, anche nell'automotive esiste una fase esplorativa, in cui il designer si documenta sul progetto, cerca fonti di ispirazione, si confronta con case studies già realizzati (benchmarking)
- **concept:** rispetto ad altri settori caratterizzati da una minore complessità produttiva, nell'automotive la fase di concept è strettamente legata agli studi di fattibilità, tanto che si può parlare di co-design. La tendenza è quella di anticipare sempre di più le attività di ingegnerizzazione in modo da minimizzare i tempi della progettazione e sviluppare solamente idee di cui siano già stata verificate la realizzabilità tecnica e la compatibilità con i processi industriali (industrializzazione)
- **sviluppo del concept:** lo sviluppo del concept è un processo di affinamento e approfondimento dell'idea originale, sia a livello concettuale sia formale e tecnico. Come quella precedente, anche questa attività va di pari passo con i processi di ingegnerizzazione e industrializzazione

- la **prototipazione** vede un coinvolgimento del designer a livello di supervisione e controllo dei risultati. Inoltre esiste un ciclo iterativo di affinamento del concept che passa attraverso la realizzazione e la validazione/test del prototipo: la prototipazione può evidenziare la necessità di rivedere il concept e innescare un nuovo ciclo di progettazione.

Le fasi di **industrializzazione, produzione, pubblicità e commercializzazione**, sono quelle meno dipendenti dalla figura del designer. Tuttavia i partecipanti al workshop hanno sottolineato come questi svolga spesso il ruolo di garante del prodotto finale rispetto al brief, e le sue competenze siano pertanto preziose durante tutto il processo; anche il lancio di un veicolo sul mercato può richiedere l'intervento del designer, che meglio di chiunque altro conosce le idee progettuali e dei punti di forza del prodotto.

Le logiche di distribuzione

Durante l'incontro sono emerse alcune importanti considerazioni sui modelli di distribuzione adottati dalle imprese piemontesi e sulle criticità a cui queste devono far fronte. Le principali strategie riportate dai partecipanti sono le seguenti:

- **richiesta del cliente**: l'impresa produttrice contatta il designer/lo studio di design per richiedere una consulenza su un prodotto specifico. Le occasioni di questo tipo sono fortemente limitate dalla presenza di un unico cliente sul territorio nazionale
- **presentazione dei propri prodotti nei saloni**: le criticità in questo caso sono legate sia ai costi degli spazi espositivi sia all'impossibilità di presentare lavori realizzati per altri (clausole contrattuali che vincolano i designer a non rivelare il proprio contributo), che comporta la necessità di realizzare progetti ad hoc per le esposizioni

- **contatti con potenziali committenti.** La discussione su questo aspetto si è concentrata sulle iniziative di promozione all'estero organizzate dall'ente camerale e da altre istituzioni (vd Swot). E' stato espresso il bisogno di entrare in contatto direttamente con i decision maker dei potenziali clienti ed è emersa la necessità di un supporto più efficace da parte delle istituzioni.

L'esigenza di **visibilità** emerge comunque come un requisito fondamentale per la sopravvivenza e lo sviluppo delle aziende che offrono design in questo settore.

Posizionamento competitivo dell'Industrial design in ambito automotive

Punti di forza

- **La tradizione del design automotive e le capacità dei professionisti piemontesi** sia nello stile, sia in tutte le altre fasi della progettazione sono considerati una grande ricchezza e un vantaggio competitivo sul panorama internazionale
- **la competitività** tra le imprese locali é percepita come un incentivo per la qualità dei servizi
- **la capacità di gestire la complessità e di lavorare in tempi stretti** sono qualità particolarmente sviluppate nei designer del settore automotive.

Punti di debolezza

- Come negli altri workshop, anche per il settore automotive **sono emerse considerazioni sull'incapacità degli operatori piemontesi di comunicare efficacemente il valore del proprio lavoro**

- Per alcuni partecipanti **la qualità dei progetti è peggiorata dal punto di vista formale (disegni)**, anche a causa dei tempi troppo stretti con cui i designer sono costretti a lavorare.

Opportunità

- **I cambiamenti avvenuti in FIAT** (il Centro Stile dipende direttamente dal management di Marchionne) sono ritenuti un fattore positivo e un'opportunità di miglioramento nella pianificazione/organizzazione del lavoro anche per i fornitori esterni
- **Torino 2008 è considerata una grande opportunità per dare visibilità all'offerta piemontese di design automotive** ma sono stati espressi dei dubbi riguardo al modo in cui l'organizzazione dell'evento e il coinvolgimento delle imprese di design sono stati gestiti finora
- secondo i partecipanti **la capacità di operare in un settore complesso come quello automotive** è una ricchezza che può essere facilmente esportata a settori contigui del transportation o ad altri settori dell'industrial design.

Minacce

- **La presenza di un unico cliente Italiano è considerata un grosso limite per lo sviluppo del settore** in quanto riduce le possibilità di lavoro, limita le opportunità di fare esperienza in realtà diverse, e impedisce investimenti in formazione e macchinari
- **i centri stile interni delle case automobilistiche sono sempre più grandi e autosufficienti**, il che riduce la richiesta di consulenti esterni
- **i fornitori locali (vd prototipazione) sono diventati troppo cari**

- le **clausole contrattuali** che impediscono di rivelare il proprio contributo ai progetti costituiscono un ostacolo rilevante per la comunicazione e la promozione del proprio lavoro. Sono infatti necessari investimenti consistenti per la realizzazione di progetti ad hoc, che non tutte le imprese sono in grado di affrontare
- **la chiusura del salone dell'auto di Torino** continua a rappresentare una grossa perdita in termini di visibilità per i designer locali
- **alle istituzioni (sia locali che nazionali) manca la capacità di riconoscere le diverse competenze** che caratterizzano il settore e, di conseguenza, di predisporre iniziative mirate ed efficaci per i diversi operatori
- **le missioni all'estero organizzate dai governi locali e nazionali mancano di incisività**: dovrebbero essere meno politiche e più efficaci nel facilitare gli incontri tra professionisti e potenziali clienti
- **Camera di commercio**: è stata riconosciuta l'utilità di alcuni progetti (ad esempio VETIS), ma sono state sollevate anche delle critiche riguardo all'efficacia delle iniziative. In particolare:
 - alcuni partecipanti hanno contestato le modalità di selezione delle imprese per le missioni all'estero, lamentando in generale un'eccessiva burocrazia, e in particolare la necessità di certificazione ISO che, almeno per gli studi di stile puro, è ritenuta inutile e non pertinente
 - l'iniziativa "from concept to car" è stata lodata da alcuni ma criticata da altri in quanto si rivolge ad un numero di imprese e ad una varietà merceologica troppo ampi, mentre sarebbe necessaria una maggiore focalizzazione
 - l'ultima critica riguarda le modalità di selezione dei referenti stranieri invitati dall'ente camerale, che, a detta di alcuni, non sono sempre quelli giusti. In particolare le imprese che offrono design hanno bisogno di interlocutori di alto livello, che siano in grado di prendere decisioni di tipo strategico.

- **Torino 2008.** Dal workshop emergono un forte interesse per l'iniziativa ma anche delle riserve:
 - si lamenta la **mancaanza di informazione** sulle iniziative previste e il **ritardo nella pubblicazione dei bandi**
 - **il costo degli spazi espositivi di Next è considerato troppo alto e non competitivo rispetto al salone di Ginevra.** Questo rappresenta un problema per tutti, ma soprattutto per le realtà più piccole
 - **il criterio della fattibilità per la selezione dei progetti è considerato troppo restrittivo**, anche perché richiede un ulteriore investimento da parte delle imprese.

Suggerimenti dei partecipanti:

- prevedere tariffe agevolate per le imprese Italiane per l'acquisto di spazi a *Next*
- per presentarsi come capitale del design, Torino dovrebbe dare maggiore visibilità al design in città, coinvolgendo maggiormente i designer locali (anche del settore automotive) nella progettazione di spazi pubblici (aeroporto, segnaletica, arredo urbano, punti informativi)
- creare un museo dell'industria in cui vengano valorizzate le diverse competenze presenti sul territorio
- organizzare concorsi di design internazionali che diano visibilità alla città e a Torino 2008
- coinvolgere maggiormente gli operatori del settore automotive nell'organizzazione di Torino 2008.

C. *Graphic design e comunicazione*

Offerta di servizi

L'offerta di servizi è stata definita spontaneamente dai partecipanti secondo differenti direttrici. Una prima logica di segmentazione e mappatura dei diversi servizi di design è costituita dal canale considerato:

- applicazioni digitali interattive (in particolare siti web)
- editoria tradizionale (libri, brochure)
- packaging
- video production.

Per ognuno dei canali considerati sono state quindi identificati i servizi offerti.

Oltre ai servizi tipici di ciascun canale/media, esiste un altro ambito di servizi che è percepito come più generale e trasversale: la concezione e progettazione di un'identità di marca ("Corporate identity").

Questo servizio, erogabile sia in abbinamento con altri servizi inerenti uno o più canali, sia indipendentemente dalla sua "applicazione" su un canale specifico, consiste essenzialmente nella concezione di un logo, di un carattere (font design) e di tutte le logiche di utilizzo e declinazione di questi elementi sui diversi media considerati.

I servizi specifici a ciascun media, unitamente ai servizi relativi alla progettazione di un'identità di marca, costituiscono quindi l'offerta "core" di Design in questo ambito.

Oltre all'offerta "core" sono stati menzionati altri servizi che costituiscono un naturale prolungamento, in termini di offerta e competenze, dell'attività di Design:

- servizi di comunicazione (ufficio stampa) offerti in particolare in occasione del lancio di un nuovo prodotto/servizio
- servizi legati all'advertising, che comprendono quindi una serie di attività, anche di project management, tipiche della pubblicità.

Nuovi orizzonti di sviluppo

È interessante rilevare come il territorio piemontese, e Torino in particolare, ospiti delle realtà professionali "atipiche", in cui i servizi offerti, per quanto riconducibili al settore "grafica e comunicazione", assumono contorni più sfumati e, soprattutto, più difficilmente identificabili con delle categorie comuni e condivise.

Tale difficoltà di classificazione è legata agli aspetti di novità e sperimentazione che caratterizzano queste realtà, ma, in qualche caso, anche ad un nuovo approccio di tipo globale, in cui la segmentazione dei servizi tende a scomparire.

Una parte di questo nuovo panorama è senza dubbio legato all'esperienza di Interaction Design Institute Ivrea che, oltre a formare degli studenti locali, ha lasciato sul territorio un'eredità culturale e progettuale ancora viva. Un'altra parte nasce invece da esperienze maturate all'interno di realtà professionali locali particolarmente attente all'innovazione e alle nuove tendenze del settore.

In ogni caso, tutte le esperienze più innovative presenti sul territorio ruotano intorno alle potenzialità del digitale e alle sue diverse applicazioni. E tutte vedono il graphic/interaction designer come attore fondamentale, anche se affiancato da professionalità diverse.

In particolare si possono identificare due diverse tendenze:

- da una parte troviamo il cosiddetto web 2.0, e in particolare l'utilizzo dello user generated content (contenuti prodotti dagli utenti di prodotti/servizi), su cui alcune agenzie media hanno puntato per concepire nuove forme di comunicazione. In questo caso le competenze del graphic designer si uniscono a quelle più prettamente legate al mondo dell'advertising (copywriter, art director)
- l'altro settore emergente è legato al cosiddetto "physical computing", ossia alla possibilità di utilizzare le tecnologie digitali per rendere interattivi oggetti fisici. Tale potenzialità può essere sfruttata negli ambiti più diver-

si, dall'arredamento all'allestimento di spazi espositivi. In questo settore il designer necessita della collaborazione di programmatori, architetti, industrial designer, a seconda del campo di applicazione.

La definizione dei servizi offerti in entrambi i casi è ostacolata da due fattori principali: da una parte siamo di fronte a settori giovani e in continua evoluzione, in cui le definizioni nascono e muoiono nel giro di pochissimo tempo, senza arrivare mai a "istituzionalizzarsi". Dall'altra si tratta di progetti in cui competenze diverse si integrano in modo organico, e risulta quindi particolarmente difficile isolare quella parte di servizi che può essere ricondotta al graphic design rispetto ad altri ambiti di competenza.

In questo panorama si delinea una nuova figura di designer, sia esso grafico o no, la cui capacità progettuale funzioni a 360°: non solo deve sapersi adattare ad ambiti diversi, ma concepire servizi sempre nuovi, creandosi così nuove nicchie di mercato. Una figura che sia inoltre capace di coinvolgere e coordinare altre professionalità, con cui collaborare di volta in volta per progetti diversi.

Posizionamento competitivo del Graphic Design e Comunicazione

Punti di forza

- All'interno del territorio piemontese troviamo una **forte cultura del design** ed una crescente consapevolezza rispetto al suo valore aggiunto
- le imprese piemontesi che operano nel settore del design sono caratterizzate da un **ottimo livello di competenza e professionalità**, che le mettono in grado di offrire servizi di alto valore
- le imprese che offrono servizi di design hanno **una buona attitudine alla sperimentazione** in termini di utiliz-

zo di nuovi strumenti e di nuove pratiche per arricchire i servizi offerti (ad esempio la nuova tendenza all'utilizzo del video nella comunicazione digitale)

- **l'Interaction Design Institute Ivrea** ha lasciato un'eredità importante sia in termini di competenze che di persone, italiane e non (3 Spin-off nati da IDII)
- **TURN** è un esempio positivo e raro di associazionismo nel campo del design.

Punti di debolezza

- **Il design piemontese non è ancora sufficientemente capace di comunicare il suo valore all'estero**, e le opportunità di lavorare su progetti internazionali sono quindi ancora ridotte
- nonostante iniziative come TURN, all'interno del settore del graphic design e comunicazione piemontese, **manca una vera e propria capacità di fare "sistema"**, per imporre un certo livello di standardizzazione dei propri servizi in termini di prezzi e modalità di erogazione (tempistiche, deliverable)
- **manca spesso una capacità imprenditoriale** da parte dei professionisti a capo di piccole imprese che permetta di sviluppare forme imprenditoriali innovative ed efficaci non solo dal punto di vista delle competenze di dominio. **Ai giovani designer mancano quindi competenze di tipo amministrativo e commerciale**, utili per gestire bene le piccole imprese e per promuovere i propri servizi e prodotti.

Opportunità

- Nel tessuto economico piemontese è presente una **buona sensibilità nei confronti del design e del suo valore**
- il Piemonte è caratterizzato da una **buon fermento culturale**, che coinvolge sia le culture giovanili (musica, nuove forme d'arte), che le istituzioni

- **la catena di eventi cominciata con le Olimpiadi e proseguita con Torino 2008** sta avendo effetti positivi sia dal punto di vista del **dialogo tra designer e istituzioni** sia da quello della **visibilità internazionale**
- **la vicinanza con Milano** crea opportunità di trovare nuovi clienti
- **la FIAT**, grazie alle rinnovate strategie aziendali, offre ai designer locali la possibilità di sperimentare nuovi servizi di design e comunicazione
- **il modello di appalti adottato per Torino 2008** è un buon esempio di come le istituzioni possono coinvolgere tante realtà diverse, piccole e grandi, presenti sul territorio.

Minacce

- **La regolamentazione di gare e concorsi sia in ambito pubblico che privato è spesso inadeguata alle modalità di lavoro tipiche del Graphic Design.** Questo porta le imprese che operano in questo settore a creare offerte di servizi standard, riducendo la loro attitudine alla sperimentazione di nuovi strumenti/servizi da offrire
- **all'interno delle varie commissioni non sempre vi sono figure in grado di valutare l'importanza e il valore dei progetti** che vengono presentati (ad esempio in termini di tempi, costi e ROI)
- **non esistono misure per definire la proprietà intellettuale dei progetti** presentati nelle gare/concorsi, o per datare o registrare i vari concept del progetto
- **c'è una competizione eccessiva e non costruttiva tra gli istituti di formazione**, specialmente tra IED e IAAD
- **ai giovani designer che escono dalle scuole manca la capacità di gestire in modo autonomo e affidabile il proprio lavoro** (vs scuole straniere, dove gli studenti vengono maggiormente responsabilizzati)
- **le imprese tendono a sfruttare i neo-laureati con contratti inadeguati e lavori poco qualificati**
- **il rapporto tra imprese e enti di formazione non è ottimale:** spesso è difficile coinvolgerle in progetti scolastici (ad esempio programmi di tesi) anche a costo zero

- le imprese piemontesi hanno minore propensione alla spesa per quanto riguarda i servizi di graphic design e comunicazione rispetto a quelle di Milano
- la vicinanza con Milano ha anche dei lati negativi: una parte di imprese piemontesi tende a rivolgersi a studi di grafica e comunicazione milanesi perché "più prestigiosi"
- i ritardi nei pagamenti da parte delle imprese clienti sono una minaccia per la sopravvivenza delle piccole realtà.

D. Interior design

Offerta di servizi

In generale, l'attività di Interior Design è stata definita come la progettazione di spazi e ambienti per la creazione di "stili di vita" o di esperienze, intese sia in termini funzionali, che sociali, che estetico-emotivi.

L'offerta di servizi "core" è stata quindi definita dai partecipanti a partire dalle diverse tipologie di "spazi" o "ambienti" che sono oggetto dell'attività di design, essendo tali ambienti distinguibili rispetto alla loro dimensione e articolazione:

- abitazioni
- ambienti pubblici (uffici, punti vendita, esposizioni)
- design urbano (ambienti pubblici "esterni", quali piazze, giardini, percorsi urbani).

Per ognuno degli "spazi" o "ambienti" di intervento considerati sono stati quindi identificati i servizi offerti. Oltre all'offerta "core", ovvero la progettazione di ambienti in funzione dello "stile di vita" o "esperienza" che si vuole offri-

re, sono stati inoltre identificati altri servizi, che costituiscono un naturale prolungamento, in termini di offerta e competenze, dell'attività di Interior Design:

- *architettura* (quindi progettazione di edifici e non solo di interni); la maggior parte dei Designer di interni sono, infatti, laureati in Architettura e questo tipo di servizi sono molto spesso abbinati a quelli tipici di Interior Design
- *product Design* (in particolare rispetto ai componenti di arredo che sono elementi fondamentali dello spazio progettato). In questo ambito l'attività dell'interior designer si caratterizza rispetto a quella tipica dei professionisti del design industriale per il fatto che il prodotto è concepito e progettato "a partire" dall'ambiente o dallo spazio in cui dovrà essere integrato. Si parla in questo caso di architettura "contestualizzata" rispetto all'architettura "decontestualizzata"
- *project management e client management* (il tema è la capacità di gestire progetti che coinvolgono diversi attori, sia esperti in discipline tecnico/ingegneristiche che realizzatori). Tali progetti sono spesso gestiti dagli stessi designer che gestiscono anche la relazione con il cliente o committente
- *organizzazione di eventi* (oltre alla progettazione di ambienti "pubblici", le imprese offrono, in alcuni casi, anche le competenze per progettare e gestire gli eventi che hanno luogo in tali ambienti).

Appare chiaro, dalla tipologia di servizi "non core" offerti, quanto sia importante, per le imprese del settore, la contaminazione con altri settori del design e dell'architettura e la capacità di creare e gestire team multi-disciplinari di progetto.

L'attività o il processo di lavoro tipico dell'Interior Design è costituito da cinque macrofasi che possono essere declinate in modo diverso a secondo del progetto specifico e integrate in un processo iterativo:

- *ascolto del cliente, analisi dell'ambiente e identificazione del "problema"*: questa fase è caratterizzata dalla comprensione e interpretazione dei bisogni, del vissuto e delle esigenze del committente/utente, dalla defini-

zione degli obiettivi di utilizzo e fruizione dell'ambiente e dall'analisi architettonica dello spazio da progettare; parte di questa fase è anche dedicata allo studio e alla raccolta di esempi e casi rilevanti per il problema da affrontare

- *traduzione dei bisogni ed obiettivi in un'idea o concept* relativo agli "stili di vita" ed esperienze che devono essere veicolate dall'ambiente; definizione delle caratteristiche e proprietà dell'ambiente dal punto di vista progettuale
- *rappresentazione e verifica*: le soluzioni progettuali identificate sono *rappresentate* utilizzando strumenti e tecniche diversi (digitali e analogici). A mano a mano che il progetto avanza, le rappresentazioni sono sempre più dettagliate e specifiche. La rappresentazione è utilizzata come strumento di *comunicazione e verifica* delle idee del progettista e quindi per comunicare e rivedere, con i propri interlocutori e clienti, il progetto. Le tre macrofasi iniziali possono ripetersi in modo iterativo per arrivare alla progettazione definitiva (diversi cicli di ascolto/analisi – concept – rappresentazione e verifica)
- *realizzazione del progetto* (con il coinvolgimento di attori specializzati)
- *comunicazione e pubblicizzazione del progetto realizzato*.

Le logiche di distribuzione

Le principali logiche di contatto con potenziali clienti evidenziate dai partecipanti sono le seguenti:

- contatto personale (tramite attività di networking)
- comunicazione tramite concorsi ad invito o partecipazione ad eventi
- comunicazione tramite pubblicazione su riviste di settore.

Posizionamento competitivo dell'Interior Design

Un aspetto sicuramente rilevante relativo all'analisi SWOT è la conferma di alcuni temi già emersi nel workshop sul Graphic Design e Comunicazione.

Punti di forza

- Le imprese piemontesi che operano nel settore dell'Interior Design sono caratterizzate da un **ottimo livello di competenza**, che le mettono in grado di offrire servizi di alto valore
- in alcuni casi esistono, da parte di professionisti e imprese, rapporti consolidati con **realità estere del design** che garantiscono il continuo arricchimento e aggiornamento dell'offerta di servizi
- le varie realtà del design costituiscono una rete di primo piano nella realtà nazionale che permette il **confronto** e lo **scambio** di competenze ("cooperazione competitiva") oltre che la creazione di team "ad hoc" per progetti articolati
- **TURN** è un esempio positivo di associazionismo nel campo del design il cui obiettivo, tra gli altri, è quello di costituire un "**soggetto di dialogo**" unico rispetto ai principali interlocutori (in particolare le imprese italiane ed estere). TURN rappresenta, quindi, un **canale di opportunità** per progetti che richiedono collaborazione tra imprese del design diverse o per contatti veicolati verso le singole aziende del design. C'è consapevolezza che iniziative di questo genere siano occasione di **crescita** del settore.

Punti di debolezza

- Nonostante opportunità come TURN, all'interno del settore dell'Interior Design piemontese **manca una vera e propria capacità di fare "sistema"** e di mettere in piedi iniziative di marketing significative, soprattutto rispetto al mercato estero; la percezione è che ci sia una potenzialità inespressa di competenze

- **Manca spesso la capacità imprenditoriale**, da parte dei professionisti a capo di piccole imprese, che permetta di sviluppare forme imprenditoriali innovative ed efficaci non solo dal punto di vista delle competenze di dominio. **Ai giovani designer mancano quindi competenze di tipo amministrativo e commerciale**, utili per gestire bene le piccole imprese e per **promuovere** e **comunicare** i propri servizi e prodotti.

Opportunità

- Il Piemonte è caratterizzato da una **buon fermento culturale** e Torino è vista come un ottimo ambiente che favorisce la **sperimentazione e l'innovazione** in questo ambito ("incubatore").

Minacce

- **Lo strumento concorsuale non funziona adeguatamente**: spesso sono presenti vincoli formali al concorso che ostacolano la valorizzazione del lavoro svolto (eliminazione da concorsi a causa di vincoli formali molto stretti sul tipo di delivery richiesto)
- **Esiste un'offerta molto ampia di architetti in Piemonte** (e in Italia in generale) superiore, allo stato attuale, alla domanda
- **La cultura del design** e quindi la sensibilità della domanda (imprenditori, PA) è spesso **meno diffusa e avanzata** che in altri paesi europei; **il rispetto ancora insufficiente per la professionalità** dei designer è spesso uno dei fattori che determina una qualità non adeguata del risultato finale dei progetti.

E. Fashion design

Il processo produttivo e il ruolo del design

Il primo argomento affrontato durante il workshop è stato il ciclo produttivo che caratterizza l'industria del fashion.

Il contributo dei partecipanti ha permesso di definire un modello generale condiviso composto da sei fasi principali:

- briefing della collezione (in cui si stabilisce l'impostazione della collezione, sia dal punto di vista stilistico che produttivo)
- disegni
- ricerca e ordine materiali
- realizzazione di modelli e prototipi
- produzione dei campionari
- vendite.

Il briefing della collezione è influenzato da vari fattori, la cui natura e il cui peso variano a seconda dei contesti di lavoro: se nelle realtà più piccole (vd atelier) le decisioni sono affidate principalmente alla sensibilità dello stilista, in quelle più consolidate e commerciali intervengono anche considerazioni di tipo strategico, come i dati sui vendite, le richieste del mercato (sia italiano sia estero) e, in qualche caso, l'analisi delle tendenze sui tessuti.

A partire dal processo produttivo è stato possibile analizzare anche il ruolo (o meglio, i diversi ruoli) che il designer può ricoprire nel contesto del fashion.

La prima conclusione è che esiste una difficoltà terminologica nel definire la professionalità del designer in questo campo: i partecipanti non si riconoscono infatti completamente nel termine "stilista", percepito talvolta come anacronistico o legato ad un'organizzazione del lavoro diversa da quella attuale, e si identificano maggiormente (ma

non unanimemente) nella definizione di "progettista". Se infatti lo stilista classico non va aldilà delle prime tre fasi del processo, il progettista gestisce (anche se non realizza materialmente) anche la fase di modellizzazione e prototipazione, fino ad arrivare in alcuni casi a coprire tutto il processo (atelier).

Un'altra dimensione, comunque legata alla precedente, su cui i progettisti si differenziano è il rapporto con l'industria del fashion. In base a questa variabile sono stati identificati tre profili diversi:

- il progettista o stilista interno all'impresa produttrice, che, in alcuni contesti, si avvicina alla definizione di "stilista" puro
- il freelance o l'ufficio stile, che lavora esternamente all'industria e spesso deve fornire come risultato del proprio lavoro un prototipo (non più solo i disegni), coinvolgendo quindi anche altri attori (modellisti, service, etc.)
- il progettista-proprietario, generalmente di piccolo atelier, che segue tutto il processo di produzione fino alla vendita. Anche in questo caso l'attività del progettista si appoggia su altre professionalità.

L'offerta di servizi

Dal workshop emerge che l'offerta di design nel settore fashion si distingue in base a due variabili: da una parte il ruolo ricoperto dal designer (vd capitolo precedente), dall'altra la tipologia di prodotto al quale il design si applica.

I partecipanti hanno identificato una serie di sotto-settori in cui il designer può operare:

- prêt à porter
- prêt à porter lusso
- abbigliamento formale
- pronto moda
- abbigliamento conformato

- sportswear/streetwear
- sportswear tecnico
- atelier couture
- cerimonia
- accessori
- tessuti
- maglieria.

Tale classificazione sembra sufficiente a coprire la maggior parte dell'offerta di design nel campo della moda.

Un'ultima considerazione riguarda una serie di servizi che non fanno parte delle competenze del progettista di moda, ma sono necessari ai professionisti di questo settore per portare a termine il loro lavoro. In particolare i fornitori di cui il progettista (sia freelance che progettista-proprietario) necessita sono:

- modellisti o service di modellismo (tecnici preposti alla preparazione di cartamodelli che verranno utilizzati per i prototipi)
- service di prototipia (tecnici che realizzano e collaudano i prototipi)
- sartorie
- confezionisti (tecnici che seguono il processo industriale di realizzazione del prodotto di abbigliamento).

Dal workshop è emersa una difficoltà condivisa da parte dei progettisti nel trovare questo tipo di fornitori sul territorio (vd SWOT).

Modello di distribuzione

Per i progettisti di moda il contatto con i nuovi clienti avviene prevalentemente tramite passaparola, o attraverso la partecipazione a eventi (principalmente fiere), per i quali è però necessario spostarsi in Lombardia o all'estero.

È stata segnalata un'iniziativa passata, la creazione di un "sindacato" dei professionisti della moda (SCIFT), che però non ha avuto successo sia per mancanza di investimenti pubblici, sia per la scarsa determinazione dei partecipanti.

Per quanto riguarda l'ingresso nel mondo del lavoro dopo il diploma (IED) le prospettive di assunzione sono buone, ma le opportunità di lavoro si trovano principalmente fuori dal Piemonte.

Posizionamento competitivo del Fashion design

Punti di forza

- **Qualità e tradizione del settore tessile.** In Piemonte esiste una lunga tradizione di produzione di tessuti, che, nonostante la crisi del tessile, continua a ricoprire un ruolo importante a livello internazionale. In particolare nel Biellese si concentrano una serie di imprese di grande prestigio specializzate nella produzione di stoffe di alta qualità come *Zegna, Cerruti, Fila*. Questo fa sì che sul territorio siano presenti professionalità di altro livello e un grande patrimonio di competenze
- **tradizione sartoriale.** Un'altra tradizione che caratterizza, e soprattutto caratterizzava, il Piemonte e la città di Torino in particolare, è quella delle sartorie artigianali. Sebbene questo tipo di realtà sia a rischio di estinzione, esistono ancora sul territorio professionisti di altro livello.

Punti di debolezza

- **Difficoltà nel reperire fornitori** (modellisti, service, etc.). Gli stilisti che producono le proprie linee di abbigliamento hanno bisogno di rivolgersi a fornitori specializzati, che siano in grado di lavorare anche su nume-

ri di capi limitati e a condizioni economiche sostenibili. Reperire informazioni su questo tipo di offerta sembra essere particolarmente problematico, tanto che è spesso necessario rivolgersi a consulenti a pagamento per trovare il fornitore giusto

- **preparazione e interesse dei giovani stilisti/progettisti.** Una parte dei giovani che studiano fashion design è troppo focalizzata sugli aspetti “glamour” della professione, mentre manca di interesse per l’acquisizione delle competenze tecniche necessarie alla progettazione. Questo aspetto rende talvolta difficile l’inserimento nel mondo del lavoro.

Opportunità

- **Vivacità culturale di Torino.** Anche in questo workshop i partecipanti hanno evidenziato il fermento culturale/artistico che caratterizza la città di Torino come un fattore positivo per lo sviluppo del design torinese in generale e, nello specifico, per le opportunità di contaminazione tra arte e moda
- **“fame di novità”.** Il consumatore di moda è caratterizzato da una ricerca continua della novità e questo tipo di atteggiamento può favorire l’ingresso sul mercato di nuovi soggetti
- **incontri con i creatori di moda.** È stata segnalata come esempio di iniziativa utile per la diffusione della cultura della moda sul territorio, *Fashion eyes*, la serie di incontri con i creatori di moda promossa dalla *fondazione Sandretto Re Rebaudengo*.

Minacce

- **Monopolio di Milano e Lombardia.** Il fatto che in Italia esista già una capitale della moda (Milano), lascia poco spazio per lo sviluppo del settore sul territorio piemontese. La chiusura del *Samia* (Salone mercato inter-

nazionale dell'abbigliamento) negli anni '60 e la de-localizzazione di *IdeaBiella* hanno progressivamente ridotto il ruolo e la visibilità del Piemonte nel settore fashion. Il problema riguarda anche la formazione, dove Torino, nonostante la presenza di un corso di fashion design (IED), non può reggere la concorrenza di Milano

- **crisi del comparto tessile.** La crisi del tessile rappresenta una minaccia per tutti gli operatori, compresi quelli piemontesi
- **supporto insufficiente da parte delle istituzioni (Torino 2008).** I partecipanti al workshop hanno evidenziato la carenza di interesse per il settore fashion da parte delle istituzioni locali, sia in termini economici che di visibilità. Anche Torino 2008 non sembra prevedere iniziative particolarmente rilevanti per valorizzare questo settore
- **scarso interesse per il fashion da parte dei curatori di musei.** Aldilà di qualche iniziativa isolata (vd *Fashion eyes*) la moda non viene sufficientemente valorizzata in ambito museale/espositivo
- **conservatorismo del consumatore piemontese.** Un altro elemento che sembra ostacolare la crescita del settore a livello locale, è l'atteggiamento del consumatore medio piemontese, che appare poco propenso alla sperimentazione e alla novità in questo campo.

Suggerimenti per la Camera di commercio

- Promuovere maggiormente il fashion design attraverso il finanziamento di progetti ed eventi
- creazione di un repertorio di imprese e soggetti che offrono servizi tecnici per la moda (modellismo, prototipia, ecc.) per facilitare il reperimento dei fornitori da parte dei progettisti
- creazione di un ufficio di collocamento per i progettisti di moda.

F. Cultura e territorio

Introduzione

Il workshop sul Design applicato alla cultura ed al territorio era finalizzato a raccogliere esperienze e suggerimenti sulla possibilità di applicare le competenze dei designer a settori in cui la presenza di questa disciplina non è ancora consolidata. L'ipotesi di partenza era che esistessero sul territorio piemontese le premesse per lo sviluppo di un design orientato alla valorizzazione del territorio, inteso sia come patrimonio culturale e ambientale/paesaggistico, sia come insieme di risorse di tipo artigianale e, tema particolarmente pertinente per il Piemonte, enogastronomico.

I partecipanti hanno confermato l'esistenza di un potenziale progettuale in questi settori e, in alcuni casi, anche di competenze ed esperienze già acquisite che possono essere ulteriormente valorizzate e sviluppate.

Design applicato alla Cultura ed al Territorio: campi applicativi emergenti

I principali campi applicativi emersi dai colloqui con gli esperti durante il workshop sono tre:

Food design

Il design applicato all'enogastronomia è sicuramente un campo promettente per il design piemontese. Il concorso "*food design*", giunto quest'anno alla sua IV edizione, è stato e continua ad essere un'occasione per sviluppare competenze locali su questo tipo di progettazione. Sia *Eataly* che il *Salone del gusto* e l'*Università degli studi di scienze gastronomiche di Pollenzo* rappresentano inoltre dei contesti fertili per l'utilizzo di contenuti di design, con un grosso potenziale di visibilità anche a livello internazionale.

Per quanto riguarda la ristorazione, sebbene esistano attualmente poche realtà dove si sperimenta il design appli-

cato al cibo (su tutte *Combal Zero*), la tradizione enogastronomia piemontese offre ampie possibilità di sperimentazione, che non sono state finora sfruttate a pieno. Allo stesso modo potrebbe maggiormente beneficiare di competenze di design la progettazione dei locali e, soprattutto, di vere e proprie esperienze legate alla fruizione del cibo, come, ad esempio, la rivisitazione dell'esperienza dell'aperitivo. Un'ipotesi emersa nel workshop è quella di trasformare una zona ad alta densità di locali come quella del Quadrilatero a Torino, in una sorta di incubatore per il design applicato alla ristorazione.

Per quanto riguarda la progettazione industriale, le imprese piemontesi del settore alimentare (*Lavazza, Martini, Ferrero, Gobino, etc.*) e del kitchenware (*Alessi, Bialetti, Lagostina, etc.*) sono state riconosciute come una risorsa importante. Con alcune di queste, grazie anche al concorso *Food design*, si sono già create delle sinergie, ma esistono ancora ampi margini di sviluppo.

Altri esempi di connubio tra design ed enogastronomia riguardano la valorizzazione dei prodotti locali in contesti fieristici tramite allestimenti ad hoc realizzati da artisti e designer.

Progetti collegati:

- **GOODIS (Civico 13, 3° classificato al concorso Food design)**: brand per alimenti selezionati con principi attivi per alleviare i malanni della contemporaneità, progettato per ironizzare sul potere benefico del cibo e la riscoperta di una sana condotta alimentare
- **AMBASCIATA DEL TERRITORIO BIELLESE/CUBI IN MOVIMENTO (città dell'arte)**: valorizzazione dei prodotti enogastronomici Biellesi attraverso sistemi espositivi a forma di cubo progettati da artisti di varie nazionalità. Il progetto è stato realizzato attraverso un processo di lavoro che prevedeva la collaborazione tra otto artisti (creatori dei singoli cubi), otto artigiani (produttori dei cubi) e otto produttori di prodotti eno-gastronomici

- “Le eccellenze eno-gastronomiche e il design piemontese alla conquista di New York”. Progetto promosso dalla Camera di commercio per il 2008, che porterà a New York prodotti di eccellenza dell’enogastronomia piemontese. Gli allestimenti e il packaging saranno progettati da studenti dello IAAD.

Il design sostenibile

Un secondo settore che i partecipanti al workshop hanno identificato come promettente è quello della progettazione sostenibile. Anche in questo caso il Piemonte vanta una serie di esperienze positive:

- il corso specialistico del Politecnico di Torino in design del prodotto eco-compatibile
- l’istituzione degli *Ecomusei* piemontesi e i progetti di accoglienza eco-compatibile come l’albergo diffuso
- la presenza a Torino dell’ *Environment Park*, che svolge attività di scouting e ricerca sull’innovazione eco-compatibile
- la filosofia di progettazione socialmente responsabile portata avanti da realtà prestigiose come la *Fondazione Pistoletto*
- i progetti di ecoville, co-housing, progettazione partecipata, realizzati da studi piemontesi di progettazione.

Progetti collegati:

- **ILLY: NO WATER NO COFFEE (Città dell’arte)**: dal 2001 Città dell’Arte collabora con Illy su progetti finalizzati a veicolare un messaggio di responsabilizzazione sociale. “No water no coffee”, creata per sensibilizzare il pubblico rispetto all’emergenza dell’acqua nel mondo, è diventata una delle collezioni d’autore Illy
- **NEAU (Civico 13)**: packaging per acqua con etichette che sensibilizzano sul tema delle risorse idriche in diminuzione e sulla scarsità d’acqua nei paesi in via di sviluppo

- **LOVE DIFFERENCE (Città dell'arte):** il progetto nasce a Biella all'interno dell'Ufficio Politica di Città dell'arte - Fondazione Pistoletto, con lo scopo di raccogliere attorno alle regioni che si affacciano sul Mar Mediterraneo persone e istituzioni interessate a creare nuove prospettive che portino oltre e al di là del tragico conflitto tra le diversità culturali. La fondazione Pistoletto è stata contattata da Furla per la realizzazione di un modello di borsa con lo slogan "Love difference" e i ricavi (royalties) sono stati reinvestiti sul progetto. In futuro anche Alessi realizzerà dei prodotti con il medesimo slogan
- **ECOVILLE Co-housing (Avventura Urbana):** progettazione partecipata di abitazioni sostenibili in co-residenza. Gruppi di persone che decidono di abitare insieme in abitazioni ecologiche vengono coinvolte fin dall'inizio nella progettazione edilizia e nella definizione della comunità (cosa condividere, come gestire gli spazi, ecc.)
- **TURISMO SOSTENIBILE (Civico 13):** progettazione di una zona di "albergo diffuso" in collaborazione con gli Ecomusei piemontesi, nell'ottica di promuovere un turismo sostenibile.

La valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale

Il terzo tema emerso nel corso dei colloqui con gli esperti è quello del design applicato alla valorizzazione dei beni culturali. In questo caso più che di esperienze esistenti si è parlato di potenzialità da sfruttare. Il Piemonte vanta infatti un patrimonio architettonico e artistico di grande valore e, elemento emerso durante tutti gli incontri con i designer piemontesi, un notevole fermento culturale. Le strutture museali (*Museo del Cinema, Museo Egizio, Castello di Rivoli*) gli spazi espositivi e di ricerca (*fondazione Sandretto Re Rebaudengo, Fondazione Merz, Fondazione Pistoletto*) presenti sul territorio piemontese, sono riconosciuti come dei centri di eccellenza a livello nazionale e internazionale. A questi si aggiungono eventi come la fiera d'arte contemporanea *Artissima*, il *Festival del Cinema*, la *Fiera Internazionale del Libro*, che fanno di Torino una città particolarmente vivace dal punto di vista culturale.

In questo panorama le possibilità di sinergie tra design e arte e tra design e cultura sono molteplici e potenzialmente molto ricche, ma, a quanto emerge dai workshop, non ancora pienamente sfruttate.

Progetti collegati:

- **ORCHESTRA MECCANICA MARINETTI (toshare + Politecnico)**. Progetto artistico sponsorizzato dall'ente camerale nella cui realizzazione sono stati coinvolti il dipartimento di Design industriale del Politecnico e l'associazione robotica piemontese.

Posizionamento competitivo del design applicato alla Cultura ed al Territorio

Punti di forza

- **Il patrimonio territoriale e artistico del Piemonte**
- **la presenza di eccellenze nel mondo dell'arte** (Fondazione Sandretto re Rebaudengo, Fondazione Pistoletto) e dei **musei** (Museo del Cinema, Museo Egizio).

Punti di debolezza

- **I designer tendono a lavorare in modo individuale**. Manca la capacità di mediare con altri soggetti (vd progettazione partecipata).

Minacce

- Come in altri workshop, anche in questo caso i partecipanti hanno lamentato una **mancanza di considerazione per il design** (soprattutto non automotive) da parte delle Istituzioni

- rispetto a Torino 2008, è stata rilevata un **problema di strategia**: a Torino, se si esclude il settore del car design, manca un'identità specifica, che la distingua da quelle che sono considerate le capitali del design nel mondo
- **le Olimpiadi invernali** non sono state sfruttate adeguatamente per promuovere il territorio e il design locale (i prodotti non erano visibili, le imprese non erano preparate)
- **la promozione del design piemontese** (vedi PiemonteTorinoDesign) dovrebbe dare spazio alla progettazione di processi e di esperienze e non solo ai prodotti
- **a Torino manca un pubblico sufficientemente consapevole ed informato**, che possa recepire iniziative di design particolarmente avanzate nel campo della ricettività e della ristorazione
- **difficoltà di sopravvivenza per iniziative culturali di respiro internazionale** a causa della mancanza di sponsor/inserzionisti (vd chiusura delle riviste Label e Cluster).

Opportunità

- **Creare un brand del design piemontese** che sia capace di valorizzare le eccellenze già presenti sul territorio (oltre al car design) e di rappresentare il design piemontese in modo originale e distintivo. Secondo i partecipanti questo risultato può essere raggiunto attraverso una pianificazione strategica
- pensare Torino come una **"piazza" per discutere di design a livello internazionale**, più che come una vetrina di prodotti locali
- **sfruttare i prossimi eventi mediatici che si svolgeranno a Torino** (Olimpiadi dell'aria, anniversario dell'Unità d'Italia) **per dare visibilità al design** in termini di arredo urbano, souvenir, experience design
- **promuovere la zona del Quadrilatero come incubatore del design** (ristorazione, fashion, grafica, ecc.).

Gli esperti coinvolti nella ricerca

- Alessandro Cimenti (Studio ATA - Interior Design)
- Alice Capello (Autopsie vestimentarie - Fashion Design)
- Andrea Filippi (Design Gang - Industrial Design)
- Andrea Mainini (Centro stile Lancia-Alfa Romeo-Fiat - Industrial Design Automotive)
- Andrea Righetti (Profilo Design - Industrial Design)
- Angela De Marco (Politecnico di Torino - Cultura e Territorio)
- Armona Pistoletto (Fondazione Pistoletto città dell'arte - Cultura e Territorio)
- Carlo Gaino (Synthesis Design; docente Politecnico di Torino - Industrial Design Automotive)
- Christian Villa (Civico 13 - Cultura e Territorio)
- Daniele Alberti (Altrimenti - Grafica e Comunicazione)
- Davide Adriano (Adriano Design - Industrial Design)
- Davide Vercelli (Rubinetterie Ritmonio - Industrial Design)
- Emanuela Di Ciompo (freelance - Fashion Design)
- Federico De Giuli (Cluster. AB+ - Cultura e Territorio)
- Franco Amato (Pininfarina Spa - Industrial Design Automotive)
- Fulvio Fantolino (F&F design; docente IED - Industrial Design Automotive)

- Gianluca Macchi (UAU Design - Interior Design)
- Giorgio Olivero (Todo - Grafica e Comunicazione)
- Giuseppe Accardi (Testaweb - Grafica e Comunicazione)
- Laura Accornero (freelance - Fashion Design)
- Laura Milani (IAAD - Industrial Design)
- Livio Milanese (Domino, IED - Grafica e Comunicazione)
- Lowie Vermeersch (Pininfarina Spa - Industrial Design Automotive)
- Luca Ballarini (Bellissimo, Label - Grafica e Comunicazione)
- Luca Fioravanti (Fioravanti - Industrial Design Automotive)
- Marco Bernini (Bernini Lab - Interior Design)
- Marco Cassinera (IED - Grafica e Comunicazione)
- Marco Rainò (Brh+ - Interior Design)
- Marco Stefanelli (The boxer design - Grafica e Comunicazione)
- Maria De Ambrogio (IED - Fashion Design)
- Mario Saroldi (Saroldi design; docente IED - Industrial Design Automotive)
- Michele Bonino (Studio Marc - Interior Design)
- Monica Mazzucco (Avventura Urbana - Cultura e Territorio)
- Paolo Maldotti (Archiland Studio - Interior Design)
- Riccardo Penna (Ermenegildo Zegna - Fashion Design)
- Roberto Angiono (Autostudi - Industrial Design Automotive)
- Roberto Necco (Elyron - Grafica e Comunicazione)

Allegato 3

- Simone Muscolino (Interaction Design Lab - Grafica e Comunicazione)
- Ugo Castagnotto (Carma Design - Interior Design)
- Walter Camagna (Uda - Interior Design)
- Walter Dang (Atelier Walter Dang - Fashion Design)

CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO

