

Come risolvere le sfide del nostro tempo  
*How to solve the complex challenges of our time*

Charts della ricerca realizzata da FORA  
*Charts from the research undertaken by FORA*  
Autorità Danese - Divisione Costruzione e Impresa - per la Ricerca e lo Sviluppo  
The Danish Authority for Enterprise and Construction's Division for Research and Analysis

Concessione d'uso a b&p communication  
*Permission for use granted to b&p communication*

## Prefazione *Preface*

La ricerca si occupa del modo in cui il design possa essere utilizzato insieme alle altre discipline per creare nuove soluzioni alle sfide globali che affrontano il settore pubblico e il settore privato nel ventunesimo secolo.

La realizzazione di questo rapporto non sarebbe stata possibile senza l'aiuto di tanti personaggi provenienti dai campi del design e della consulenza d'immagine.

Per progettare nuovi prodotti e servizi innovativi che renderanno il futuro migliore, è necessaria una cooperazione che attraversi le barriere dell'interesse, delle industrie specifiche e dei confini nazionali.

*The study focuses on how design can be utilised together with other disciplines to create new solutions to the global challenges faced by both the private and public sectors in the twenty-first century.*

*It would not have been possible to carry out this report without the help of many key figures in the fields of design and brand consultancy.*

*To create new and innovative products and services which will make for a better future, collaboration is necessary across interest barriers, different industries and also national borders.*

## 1.0

### Introduzione

- 1.1 Cos'è il design?
- 1.2 Presentazione della ricerca
- 1.3 Conclusione della ricerca

*1.1 What is design?*

*1.2 Presenting the study*

*1.3 Conclusion of the study*

## 1.1 Cos'è il Design?

### 1.1 What is Design?

Le aziende di oggi stanno cercando di rispondere alla domanda “cosa?”

Su “Cosa” devono concentrarsi le aziende? Quali sono i problemi che le aziende devono risolvere con l'innovazione?

Nel passato le aziende rispondevano alla domanda “come?” Come sviluppiamo un nuovo progetto? Come deve essere progettato? Come lo promuoviamo e come sarebbe meglio strutturare l'azienda, per raggiungere la soluzione migliore?

Quando le aziende cercano i consigli e le risposte alla domanda “come”, possono chiedere agli ingegneri, alle agenzie pubblicitarie o ai consulenti gestionali. Così, fino a poco tempo fa, ogni tipo di consulente aveva un ruolo prestabilito.

Per rispondere alla domanda “cosa” un'azienda dovrebbe innovare e produrre, non esiste un luogo adatto dove andare a cercare dei consigli. Per rispondere a queste domande gli ingegneri, le agenzie pubblicitarie e i consulenti gestionali dovrebbero essere coinvolti tutti insieme. Comunque, nessuna di queste aziende può rispondere da sola alla domanda “cosa”. Quindi oggi osserviamo la frammentazione dell'industria con cambiamenti costanti.

In questa ricerca, con il termine “design” ci si riferisce al processo che reimposta la domanda “what”.

Il design è un modo nuovo per interpretare i concetti che rispondano alla domanda “what”.

Un nuovo concetto è una soluzione ad un problema che non sia stato ancora risolto o che sia stato risolto in modo insoddisfacente o rispondente a nuove necessità e aspettative. Un concetto può essere un prodotto, un servizio o una combinazione di prodotti e servizi diversi.

La nuova tecnologia può essere una parte importante di un nuovo concetto, ma se ne possono anche creare di nuove con soluzioni basate sulle informazioni generalmente note o le informazioni non tecnologiche.

*Today's companies are looking for answers to the question “what?”.*

*What should companies focus on? What problems should the companies' innovation solve?*

*In the past companies wanted answers to the question “how?”. How do we develop a new product? How should it be designed? How should it be marketed and how should the company be organised to achieve the best solution?*

*When companies are looking for advice and answers to the questions of how a company should innovate and produce, there is no one specific place where they can go for advice. In order to answer these questions consulting engineers, advertising companies and management consultants have to be involved in the process together. However, none of these companies are single-handedly able to respond to the “what”. Hence, we are witnessing industry break-up and gliding.*

*For the purpose of this study, the term “design” refers to the process which addresses the what questions.*

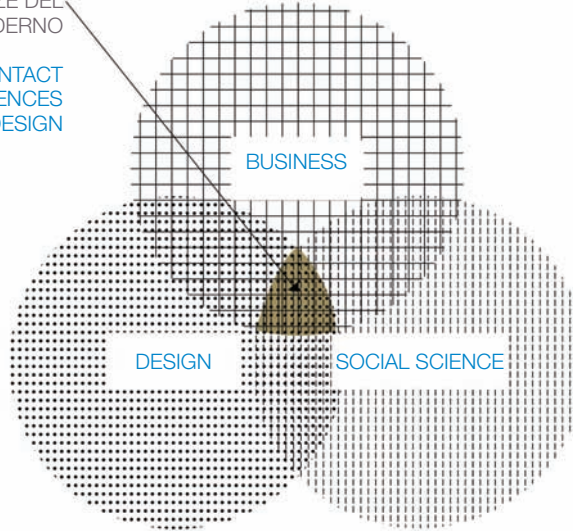
*Design is therefore a new way of interpreting concepts which respond to the what questions.*

*A new concept is a solution to a problem that has not yet been solved or which so far has been solved in an unsatisfactory way or a solution which responds to new needs and expectations. A concept can be a product, a service or a combination of different products and services.*

*New technology can be an important part of a new concept, but a concept can also be created by making new solutions based on well-known technologies or non-technological knowledge.*

PUNTO DI CONTATTO PER  
LE COMPETENZE DEL  
DESIGN MODERNO

POINT OF CONTACT  
FOR THE COMPETENCES  
OF THE MODERN DESIGN



Creare nuovi concetti, realizzare nuove forme di concept richiede almeno tre diverse competenze che devono essere unite in modo nuovo. Queste competenze sono il business, il design e le scienze sociali.

Le competenze di business sono necessarie per identificare la validità del concetto sul mercato, così come le potenziali conseguenze nelle scienze sociali sono necessarie per interpretare i trend culturali, per osservare il comportamento ed individuare i bisogni degli utenti.

Le competenze nel design sono importanti nel momento in cui le nuove conoscenze sui bisogni del mercato e degli utenti sono trasformate in servizi o prodotti funzionali ed estetici.

Il successo di un progetto di design può essere misurato sulla base di diversi parametri. Per esempio si può valutare se la soluzione abbia successo dal punto di vista del business o se risolva problemi legati a sfide sociali o ambientali. Il successo dei nuovi progetti non è necessariamente basato soltanto sulle loro caratteristiche funzionali. Talvolta è proprio l'esperienza concreta della loro utilità a risolvere i problemi conferendo al concetto il suo valore fondamentale.

*Creating new concepts and carrying out new forms of design requires at least three different competences which must be combined in a new way. These competences are business, design and social science.*

*Business competences are necessary in identifying the validity of the concept in its market, as well as potential consequences for the company's business model.*

*Social science competences are necessary in interpreting cultural trends, user behaviour and identifying users' needs.*

*Design competences are important when transforming knowledge on user and market needs into functional and aesthetic products or services.*

*The success of a design project can be measured according to several parameters. For example, on whether the solution is a business success or whether it involves social or environmental challenges. The success of a new project is not necessarily based on its functional characteristics.*

*It is sometimes the actual experience of its usefulness in problem solving which gives the project its fundamental value.*

## Le nuove sfide richiedono un nuovo gruppo di domande... *New challenges require a new set of questions...*

Le aziende di design affrontano un'ampia gamma di problemi e domande provenienti dai loro clienti, dal mercato e dall'ambiente.

Tanti esempi per nuove proposte o format sono emersi durante le interviste con le aziende di design.

Eccone alcuni:

1. Cosa possono fare gli ospedali per migliorare le esperienze dei bambini durante il loro ricovero?
2. Cosa possono fare le aziende dell'energia per rendere la vendita dell'energia più semplice?
3. Cosa possono fare le banche per motivare i loro clienti a contribuire ad uno schema pensionistico?

*Design companies are faced with a vast array of problems and questions from their clients, from the market and from the environment.*

*A number of examples of new proposals and formats have emerged from the interviews conducted with design companies.*

*Here are some examples:*

- 1. What can hospitals do to improve children's experiences of hospitalisation?*
- 2. What can energy companies do to make the sale of energy more user-friendly?*
- 3. What can banks do to motivate their customers to contribute to a pension scheme?*

## ... e di nuove soluzioni

1. Philips Design, la divisione di design di Philips, ha sviluppato un'idea con l'intenzione di minimizzare la paura dei bambini quando si devono sottoporre alla tomografia. Philips Design ha creato una stanza dove i bambini, prima del loro "scan", scelgono un peluche che sarà sottoposto ad uno "scan" simulato in una macchina tomografica miniaturizzata.

In seguito viene proiettato su uno schermo un personaggio animato dalle sembianze del peluche che descrive al bambino le sensazioni all'interno dell'apparecchiatura. La conversazione tra il bambino e il peluche permette alle infermiere di spiegare il processo al bambino in modo tranquillo e confortevole.

2. More Associates, un'azienda di design locata a Londra, sta sviluppando attentamente un modo nuovo di discutere l'energia che si userà insieme ai termini come "kilowatt" e "tonnellata di CO2". Si svolge in collaborazione con le aziende e organizzazioni dell'energie più grandi dell'Inghilterra e con dibattiti con i consumatori dell'energia ordinari.

L'intenzione è di far diventare l'argomento dell'energia più rilevante nella vita quotidiana e di fomentare il dibattito pubblico circa le sfide dell'energia del futuro.

3. IDEO, un'azienda di design a San Francisco, in collaborazione con Bank of America ha sviluppato nuovi servizi con l'obiettivo di migliorare i rapporti tra i clienti e il brand aziendale. Ideo ha progettato una carta bancaria per la Bank of America che permetta al cliente di arrotondare in eccesso l'ammontare di ogni transazione. La somma in eccesso viene aggiunta al fondo pensione del cliente. E' una soluzione che permette ai clienti di Bank of America di contribuire ai propri fondi pensione in un modo semplice e innovativo.



## ... and new answers

1. Philips Design, Philips' own design department, has developed a concept that aims to minimise childrens' fear when undergoing a CAT scan. Philips Design has created a room that children pass through on their way to the CAT scan where they can choose a stuffed animal to receive a simulated "CAT scan" in a miniature CAT scan machine. An animated animal that resembles the stuffed animal then appears on a monitor and "talks" to the child about what it is like to be scanned. The child's conversation with the stuffed animal provides health workers with the possibility of explaining the process to the child in a calming and comforting manner.

2. More Associates, a design company located in London, is currently developing a new way to discuss energy that will supplement terms such as "kilowatt" and "CO2 ton". This is taking place in cooperation with the largest power companies and organisations in England and in dialogue with ordinary energy consumers. The intention is to make the discussion of energy more relevant to people on a daily basis, and to drive the public debate concerning future energy challenges.

3. IDEO, a design company in San Francisco, partnered with the Bank of America to improve their brand and customer experience by developing new services. IDEO developed a bank card for Bank of America that allows customers to round up the amount of each transaction. The extra amount is added to the customer's own pension scheme. This enables Bank of America customers to contribute to their pension schemes in a way that is both easy and novel.

## 1.2 La presentazione della Ricerca

### 1.2 Presenting the Study

L'obiettivo di questa ricerca è quello di fornire un quadro globale del design. Quante aziende nel mondo si occupano di design? Dove si trovano? Come operano?

Le risposte a queste domande aiuteranno a far luce anche sull'espressione "concept design". Si spera in questo modo di dare un valido contributo alle aziende che operano o hanno intenzione di operare nel concept design, ma anche alle autorità e alle istituzioni che partecipano attivamente alla creazione delle condizioni dalle quali le aziende di concept design dipendono.

Costruire un quadro globale e adeguato sulle aziende di design non è naturalmente un compito semplice.

Il design è un momento della creatività e dello sviluppo intergenerazionale impossibile da etichettare per settori, tutto questo significa che non ci sono standard internazionali in base ai quali definire un'azienda "di design".

Non esistono statistiche internazionali sul numero di aziende di design.

Ai fini di questa ricerca, abbiamo quindi elaborato un modello per il design e abbiamo raccolto dati sulle aziende in Europa e negli Stati Uniti.

Questa ricerca si è concentrata principalmente su aziende di consulenza indipendenti e sono state incluse alcune divisioni specializzate in concept design all'interno di grandi aziende.

E' stata realizzata una mappa che illustra le aziende di design negli Stati Uniti e in Europa. Sono stati raccolti i dati sulla loro attività cercando di individuare i centri d'interesse internazionale.

I dati raccolti costituiscono anche la base per una valutazione di modelli di business utilizzati dalle aziende di design e della futura competizione e specializzazione all'interno dei poli di concept design e di design.

*The purpose of this study is to provide a global picture of design. How many design companies are there in the world? Where are they located? How do they operate?*

*The answers to these questions will help shed light on the term "concept design". This will hopefully benefit companies working with design or businesses contemplating doing so, but also authorities and institutions participating in establishing the framework that concept design companies depend on.*

*Constructing a reasonably adequate global picture of design companies is of course not a straightforward task. Design is part of creativity and intergenerational development and is impossible to label within the category of a specific sector. This means that there is no international standard on how to define a "design" company. There are no available international statistics on the actual number of design companies.*

*To achieve the aims of this research we have therefore developed a model for design and we have collected data both in Europe and in the United States.*

*This study focuses primarily on independent consultancy companies and a few in-house design departments within large companies were also included.*

*A map has been developed which illustrates the distribution of design companies in the United States and Europe. Data about their activities was then collected in an attempt to identify the global hubs for design.*

*The data collected also provide the base for the evaluation of the business models used by design companies and the future internal competition and specialization between the poles of design and concept design.*

## 1.3 Conclusioni della Ricerca

### 1.3 Conclusions of the Study

I concetti sono soluzioni per i problemi irrisolti o nuove soluzioni per i problemi che sono stati risolti in modo inadeguato. Un nuovo concetto può essere un prodotto, un servizio o una combinazione di prodotti e servizi.

L'attività connessa alla creazione dei concetti è definita design.

Per lo scopo di questo studio, è stato creato un modello per descrivere il design basato su processi e competenze applicate allo stesso.

Il design opera in maniera astratta su questioni concernenti "cosa" dovrebbe essere prodotto piuttosto che "come" dovrebbe essere progettato.

L'approccio ai concetti e alle business strategies è sinergico e il lavoro multidisciplinare è eseguito ricorrendo a combinazioni di competenze prese dal business management, dalle scienze sociali e dal design.

Un nuovo concetto può richiedere lo sviluppo di nuove tecnologie; in tal caso le competenze ingegneristiche devono far parte di una combinazione, ma molti concetti sono creati sulla base di tecnologie note o attraverso la combinazione delle stesse.

La maggior parte delle aziende di design si trova negli Stati Uniti e in Europa e ha le proprie radici nell'industria che sviluppa processi produttivi all'avanguardia, ma alcune di esse vengono dal campo del marketing e della pubblicità.

Tutte le aziende e gli esperti internazionali intervistati nel corso di questo studio si aspettano una forte crescita nel design e il settore del concept design è considerato un aspetto critico strategico nella concorrenza globale sull'innovazione.

A San Francisco, New York e Londra, si trova la più grande concentrazione di aziende di design. Seguono Los Angeles, Chicago, Boston, una fascia nel centro dell'Europa, dall'Olanda a Monaco-Stuttgart-Nuremberg sembra essere sulla stessa strada per affermarsi come area per lo sviluppo del design.

*Concepts are solutions to unsolved problems or new solutions to problems that are solved in a poor manner. A new concept can be a product, a service, or a combination of products and services.*

*The task of creating concepts is known as design.*

*For the purpose of this study, a model was created to describe design based on the processes and competences applied within it.*

*Design works abstractly with questions on "what" should be produced rather than on "how" it should be designed. Concepts and business strategies are approached strategically, and multidisciplinary work is performed using a combination of competences from business management, social science and design.*

*A new concept may require the development of new technology; in that case, engineering competences must be part of the combination of competences, but many concepts are created on the basis of known technologies or through combinations of known technologies.*

*Most design companies are located in the United States or in Europe and these regions therefore provide the roots of the industry itself which develops cutting-edge production processes, but some come from the field of marketing and advertising.*

*All of the companies and international experts approached in connection with this study expect strong growth in design and the sector of concept design is regarded as a critical strategic element in the global competition on innovation.*

*San Francisco, New York and London are home to the greatest concentration of design companies. Los Angeles, Chicago and Boston follow. A Central European belt, stretching from the Netherlands to Munich-Stuttgart-Nuremberg, also appears to be well on its way to establishing itself as an area for the development of design.*



## 2.0

### Il design nel mondo

2.1 Chi si occupa di design nel mondo?

2.2 Dove sono i più grandi centri d'interesse ("hub") di design nel mondo?

*2.1 Who is working in design around the world?  
2.2 Where are the biggest design hubs in the world?*

## 2.1 Chi si occupa di design nel mondo?

### 2.1 *Who is working in design around the world?*

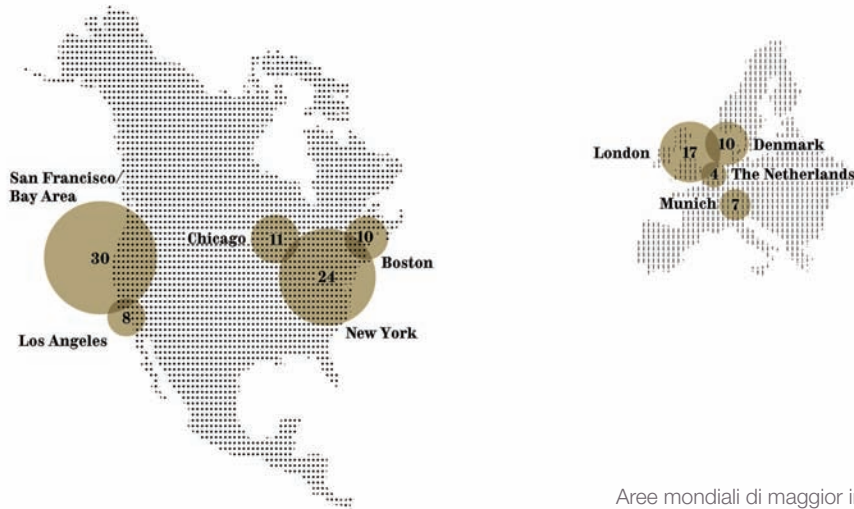
Sulla base della ricerca accademica, di un'analisi della letteratura esistente e delle interviste con gli esperti internazionali, è stato individuato un numero di aree geografiche degli Stati Uniti e dell'Europa centri d'interesse per il design.

Usando il questionario, le interviste, le conversazioni con esperti regionali e le informazioni dai siti web, si è tentato di individuare le aziende di design che abbiano le risorse per lavorare ad alti livelli professionali.

*Based on desk research, a literature review and contact with international experts, a number of geographical areas in the United States and Europe have been selected as centres of interest for design companies.*

*Using the questionnaire, interviews, conversations with regional experts and information from company websites, an attempt was made to find the design companies with the resources to work at a high professional level.*

Sono state individuate sette aree leader per il design.  
*Seven leading geographical areas for design have been identified.*



Aree mondiali di maggior interesse e sviluppo  
*Areas around the world with the most interest and development*

Non è stato possibile valutare le aziende di design basandoci sul loro output. Quanto sono efficaci i concetti che creano? Che valore hanno per i clienti, e cosa significano per i consumatori?

È stato invece sviluppato un sistema di valutazione che fornisce un'indicazione della capacità delle aziende di operare nel design ad alti livelli professionali.

Le altre informazioni usate includono le competenze delle aziende di design, i metodi utilizzati, i rapporti con i clienti e la rete di relazioni.

La classifica è dominata da aziende americane.

Nella top 10 troviamo indifferentemente piccole, medie e grandi aziende di design. La capacità di risolvere i problemi più complessi o fornire soluzioni sempre nuove, non dipende dalle dimensioni dell'azienda.

Il design, inteso in modo moderno, è un metodo che richiede un alto livello di competenze professionali, ma richiede anche intuizione e competenze personali specifiche. Ci sono molte piccole aziende che propongono soluzioni utilizzate poi dalle aziende più grandi nel mondo.

*It has not been possible to assess design companies based directly on their output. How good are the concepts they create? What value do they hold for the client, and what do they mean to the eventual users?*

*Instead, a scoring system was developed to provide an indication of the companies' capabilities to work in design at a high professional level.*

*Other information used included the design competences within the company, the methods they use, their relationship with clients and their network relations.*

*The top-10 list is dominated by American companies.*

*Among the top-10 companies we find small, medium-sized and large design companies. The ability to solve complex design problems or provide new solutions does not seem to be contingent on company size.*

*Design, in a modern sense, is a process which requires high levels of professional competences, but also requires intuition and very person-specific competences. There are many small design companies providing complex solutions for some of the biggest companies in the world.*

Top 10 companies	Region	Point score
1	New York	50
2	New York	49
3	New York	49
4	Munich	49
5	London	48
6	New York	47
7	Denmark	46
8	Denmark	46
9	San Francisco	45
10	Denmark	45

Classifica, per presenza e importanza, delle aziende di design.  
*Ranking of located design companies by points score.*

## 2.2 Dove sono i maggiori centri d'interesse di design nel mondo?

### *2.2 Where are the biggest design hubs in the world?*

Il processo di mappatura internazionale conferma che un certo numero di regioni vanta un'alta concentrazione di aziende di design, ma il processo rivela anche differenze significative tra loro.

Due regioni hanno una concentrazione di aziende di design così alta da poter essere definite "hub" internazionali. Queste regioni sono San Francisco e New York. In Europa, Londra rappresenta la realtà più innovativa.

Dopo Londra, per importanza, elenchiamo le aree di: Chicago, Danimarca, Boston, Los Angeles, Monaco - Stoccarda - Norimberga e Olanda.

Al di fuori delle suddette regioni, sono state identificate altre aree importanti come Parigi, Milano, Toronto, Barcellona, Zurigo e Stoccolma.

The international mapping process confirms that a number of regions boast a relatively high concentration of design companies, but the process also reveals significant differences across the regions.

Two regions have such a high concentration of design companies that they can be determined global "hubs" for design. These regions are San Francisco and New York. In Europe, London displays the most innovative environment.

After London in terms of importance, we find Chicago, Denmark, Boston, Los Angeles, Munich-Stuttgart-Nuremberg and the Netherlands.

Outside of these regions, other important geographical areas were identified such as Paris, Milan, Toronto, Barcelona, Zurich and Stockholm.



## 3.0 Conclusioni

- 3.1 Le aziende di design
- 3.2 Combinare le competenze di design
- 3.3 Design: Le sfide e le possibilità per il futuro

- 3.1 Design companies*
- 3.2 Combining design competences*
- 3.3 Design: Future challenges and opportunities*

## 3.1 Le aziende di design

### 3.1 Design companies

Sulla base del modello di design, si possono individuare tre tipologie di azienda, ciascuna basata su business strategy ben consolidate per prodotto e target:

- L'azienda di design olistica
- L'azienda di design "pura"
- L'azienda di design strategica

L'azienda di design olistica crea il progetto partendo da una intuizione sia astratta che strategica, sarà necessario iniziare un dialogo con il potenziale mercato di riferimento variando il tutto in funzione delle richieste. Se questo processo non porta ai risultati immaginati, spesso l'azienda di design olistica abbandona il progetto perché ritiene di non poterlo realizzare. E' importante, per l'azienda di design olistica, avere sia le competenze per lavorare in maniera multidisciplinare con i problemi astratti e strategici sia quelle per lavorare con le soluzioni concrete.

L'azienda di design "pura" si occupa di affrontare, con competenze elevatissime, le sfide tradizionali del design ma, quando lo si consideri opportuno, l'azienda integra le opportunità con informazione di concept design. Per questo motivo è importante mantenere e sviluppare le competenze principali di concept design che possano far emergere soluzioni e progetti rispetto alle altre aziende presenti sul mercato.

Nella maggior parte dei casi, l'azienda di design lascia ad altri il compito di realizzare fisicamente i progetti, concentrandosi invece sullo sviluppo delle nuove soluzioni concettuali.

L'azienda di design strategica si concentra soltanto sulle soluzioni dei problemi più generali.

Non si può dire che una delle tipologie sia preferibile rispetto alle altre nel senso che le soluzioni siano migliori, o che si riesca a raggiungere un risultato finanziario più favorevole. Al contrario, c'è ampio spazio per tutti e tre i tipi di aziende di design così come per varie possibili combinazioni.

Ogni tipo di azienda ha i propri meriti speciali che si rivolgono ai bisogni del cliente.

*Based on the design model, three archetypes for design companies can be established, each based on its own type of business strategy directly relating to its product and its market.*

- *The holistic design company*
- *The "pure" design company*
- *The strategic design company*

*The holistic design company made the project in a way that is both abstract and strategic, the company will enter into dialogue about the market potential about the variety of options available to meet the clients' requests. If this process does not bring the desired results, often the holistic design company will leave the project if they don't believe they are able to carry it out. It is important for the holistic design company to have both the competences to work in a multidisciplinary way with abstract and strategic problems and the competences to work with concrete solutions.*

*The "pure" design company focuses on solving traditional design challenges on a very high level, but, when it is deemed relevant, the company integrates the opportunities which concept design offers to the solutions.*

*It is therefore important for these companies to maintain and develop their core competencies in concept design which enable them to create projects and solutions which set them apart from other companies in the market.*

*In most cases, design companies leave the task of physically creating projects, concentrating instead on the development of new conceptual solutions.*

*The strategic design company focuses solely on solving the broad problems.*

*None of the archetypes can be said to be preferable than others in the sense that the solutions are better, or that one type achieves more favourable financial results.*

*On the contrary, there is plenty of room for all 3 types of concept design companies as well as various combinations thereof.*

*Each type of company has its own special merits in relation to the specific needs of the client.*

## 3.2 Combinare le competenze di design

### 3.2 Combining design competences

La creazione dei concetti è necessariamente multidisciplinare.

Sia nei casi in cui il progetto si occupi di sviluppo di tecnologie completamente nuove che di complesse combinazioni di tecnologie esistenti, il raggiungimento del risultato passa attraverso la combinazione di diverse competenze.

Le competenze di business

Ci sono diversi ragioni per cui le competenze di business sono importanti nella creazione dei concetti. Il design si occupa della creazione di soluzioni che siano in linea con la business strategy del cliente o del mercato. Le competenze di business sono importanti anche perché le interpretazioni dei market trend e le valutazioni del potenziale dei market forniscono spesso l'ispirazione per la creatività.

Le competenze nelle scienze sociali

Le competenze nelle scienze sociali sono importanti perché la conoscenza sulle tendenze sociali e culturali è generalmente una parte integrante del design. Le osservazioni e le analisi del comportamento dell'utente sono vitali per la creatività. L'uso delle informazioni ottenute dalle osservazioni (riconoscimento degli schemi), diventano spesso fondamentali.

Partnership

La creazione di partnership, metodologia utilizzata prevalentemente in questi ultimi anni, permette di concentrarsi su una o due competenze e poi, in collaborazione, operare sui settori carenti (materiali, sviluppo, marketing).

Le partnership possono essere create per i progetti specifici oppure le aziende possono iniziare le collaborazioni più formali ed a lungo termine.

*Concept's creation is by necessity a multidisciplinary discipline.*

*In cases where the project deals with developing entirely new technologies or complex combinations of existing technologies, the end result is reached through a combination of different competences.*

*Business competences*

*There are several reasons why business competences are important in concept creation. Design deals with the creation of concepts which are in line with the client's business strategy or market. Business competences are also important because the interpretation of market trends and assessment of market potential are often an important source of inspiration to concept creation.*

*Social science competences*

*Social science competences are important because the understanding of social and cultural trends generally is an integrated part of design. Observations and assessments of user behaviour are a vital part of concept creation. The use of the information obtained from these observations (pattern recognition) often becomes fundamental.*

*Partnerships*

*The creation of partnerships, a method which has become more widespread in recent years, allows a company to concentrate on one or two competences and then work in collaboration within the sectors which are lacking internally (e.g. materials, development, marketing).*

*Partnerships can be created for specific projects or alternatively companies may enter into more formal and long-term partnership agreements.*

## 3.3 Design: Le sfide e le possibilità per il futuro

### 3.3 Design: Future challenges and opportunities

Il lavoro sistematico per la creazione di concetti di design, come componente strategica nel processo dell'innovazione di un'azienda, è il risultato di un aumento globale della concorrenza.

Precedentemente, le risorse tecnologiche di un'azienda costituivano la base della sua innovazione. L'obiettivo è stato quello di sviluppare i prodotti con aspetti tecnologici che li distinguessero da quelli dei concorrenti. Conseguenzialmente dipendeva dalle divisioni marketing la decisione di come il prodotto potesse essere adattato e commercializzato per ottimizzare le vendite.

Quel periodo è finito. Oggi, le aziende devono concentrarsi sui bisogni dell'utente ed identificare i bisogni sconosciuti che possano probabilmente divenire il punto di partenza per l'innovazione. Se le aziende non riescono a stabilire un livello di contatto con gli utenti, a coinvolgerli nel loro processo di innovazione, troveranno molto difficile concorrere nel campo dell'innovazione.

La creazione dei concetti basata sui bisogni sociali e dell'utente è diventata il nuovo approccio all'innovazione. Per questo il design è, e continuerà ad essere, una disciplina in continua crescita.

I dati raccolti non sostengono che una particolare business strategy sia migliore di un'altra; al contrario, si suppone che diverse business strategy possano prosperare insieme. Tuttavia, la situazione della concorrenza può essere diversa a seconda dalla direzione decisa dall'azienda.

Ci si può aspettare un cambiamento della domanda nel mondo del business per la creazione dei concetti sul livello più astratto e strategico - cioè le risposte alle domande "cosa?". La crescita significativa nell'utilizzazione del concept design nella sua forma più astratta e strategica sta avvenendo in un momento in cui essa è particolarmente limitata. L'azienda di design strategica svilupperà creatività e progetti lasciando ad altri il compito di concretizzarli. Le aziende quindi interverranno sui processi di innovazione, cioè il modo in cui dovranno essere organizzate, quali competenze richiedere e in che modo dover lavorare con i propri utenti per migliorare la creazione di progetti.

*Working systematically towards the creation of design concepts, as part of the strategy of companies' innovation process, is the result of an increase in global competition on innovation.*

*Previously, the companies' own technological resources often served as the basis for company innovation.*

*The purpose was to develop products with a technological edge that distinguished the products from their competitors. It was then up to the market-orientated departments to determine how the product could be adapted, designed and marketed to optimize sales.*

*Those days are over. Today, companies must focus their efforts on user needs and identify non-recognised needs with a large market potential as the starting point of innovation. If the companies do not manage to establish a much closer level of contact with users and involve them in the innovation process, they will have a very difficult time competing with other companies in the area of innovation.*

*Concept creation based on user and social needs has become the new approach towards innovation.*

*Therefore, design is and will continue to be a discipline undergoing significant growth.*

*No evidence was found to prefer one business strategy to another; rather, it is expected that different business strategies may thrive side by side.*

*However, the competitive situation may be different depending upon the company's choice of specialisation.*

*We can expect a substantial increase in the business world's demand for concept creation on the most abstract and strategic level - i.e. the answers to the question "what?". The significant growth in the use of concept design in its most abstract and strategic form is taking place at a time in which its supply is most limited.*

*The strategic design company will develop creativity and plans, leaving the task of turning them into concrete products to others. The strategic companies will therefore intervene in their clients' innovation processes; that is how they should be organized, which competences they require and how the company should collaborate with its users to become better at project creation.*

Negli anni a venire è prevedibile che ci sia un aumento della concorrenza sia da parte di aziende del tutto nuove, sia da aziende di altri settori. Ci sarà senza dubbio spazio per diversi tipi di aziende di design, con diverse specializzazioni e modelli di business, ma ci sarà anche una forte concorrenza.

Se è vero che le competenze nel design sono fondamentali per la creazione di concetti, allora le aziende di design hanno una particolare opportunità. Per approfittare di questa opportunità è necessario innanzitutto che le aziende di design riescano ad integrare le competenze nel business management con le competenze nel design.

I progetti tradizionali di design sono sempre più spesso dati in outsourcing dagli Stati Uniti e dall'Europa alla Cina e all'India e non soltanto per una questione di prezzo. È vero infatti che i costi sono molto più bassi in Cina e in India ma la qualità è spesso di pari livello a quella che si trova in Europa e negli USA.

L'outsourcing di progetti di design concreti aumenterà nei prossimi anni. La globalizzazione farà sì che siano sempre di più le aziende ad operare nel mercato globale e ad adattare i prodotti e servizi alle diverse condizioni culturali.

La risposta naturale di questo tipo di aumento nel livello di concorrenza è l'ulteriore specializzazione.

Questo è vero anche per tutte le tradizionali funzioni di design in cui è possibile specializzarsi all'interno di un singolo settore o di un numero limitato di settori e in progetti particolari. Per il design industriale questa specializzazione potrebbe essere nel design del lusso, dell'arredamento o dei prodotti per il settore medico.

Negli anni a venire, le aziende di design che riusciranno a specializzarsi all'interno dei segmenti di business particolarmente richiesti dal mercato saranno probabilmente avvantaggiate nella crescente espansione del mercato.

*In the years ahead, one should expect increased competition from both entirely new companies and from companies in other industries. There will undoubtedly be room for many different types of concept design companies with different specialisations, but there will also be tough competition.*

*If it is true that the design competence is central to concept creation, then design companies are presented with a special opportunity. To utilise this opportunity requires first and foremost that the design companies succeed in integrating business management and social science competences with the design competence.*

*Traditional design projects have been outsourced from the United States and Europe to China and India, and it is not just a question of price. It is indeed true that costs are much lower in China and India, but the quality often matches that found in Europe and the United States.*

*The outsourcing of concrete design will increase in the coming years. Globalisation means that still more companies are working on the global market and adapting their products and services to different cultural conditions.*

*The natural response to this kind of increased competition is further specialisation.*

*This applies to all the traditional design functions where it is possible to specialise within an individual or a limited number of sectors and in special offerings.*

*For industrial design, this could be specialisation within luxury design, furniture design or medical design.*

*In the coming years, the design companies that succeed in specialising within especially demanding business segments are likely to hold the best opportunities in the growing competition in the market.*

Anche se è stato fatto ogni sforzo per verificare l'esattezza di queste informazioni, b&p communication non si assume la responsabilità sulle informazioni, opinioni o conclusioni presenti nell'elaborato.

*Whilst every effort has been taken to verify the accuracy of this information, b&p communication can accept any responsibility or liability for reliance or any of the information, opinions or conclusions set out in the white paper.*