



**Roberto Verganti**

## OVERCROWDED

*Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*

Editore: **Mit Press**  
 ISBN: **0262035367**  
 Lingua: **Inglese**  
 Anno: **2017**  
 Pagine: **246**  
 Prezzo: **€ 22,60**

In questo libro, Roberto Verganti, professore di Leadership e Innovation presso il Politecnico di Milano e membro del Comitato scientifico dell'Osservatorio Design Thinking for Business della School of Management del Politecnico di Milano, descrive un nuovo approccio all'innovazione, chiamato "innovazione di significato", che le organizzazioni possono utilizzare per realizzare prodotti e servizi innovativi che abbiano un significato per i loro clienti, riuscendo quindi non solo a creare valore ma anche a trasformare le opportunità in business.

L'innovazione di significato è basata su una particolare evoluzione del paradigma del *Design Thinking*. Il Design Thinking è una metodologia sviluppata a Stanford che consente ai team di progetto di risolvere problemi complessi e trovare soluzioni desiderabili per i clienti sfruttando logica, immaginazione, intuizione e ragionamento sistemico, per esplorare le possibilità di ciò che potrebbe essere. Come dice Tim Brown, CEO di IDEO, il Design Thinking può essere descritto come una disciplina che utilizza la sensibilità e i metodi del designer per soddisfare le esigenze delle persone con ciò che è tecnologicamente fattibile e che una strategia commerciale praticabile può convertire in valore per il cliente e opportunità di mercato. Negli ultimi anni si è assistito a una rapida diffusione del Design Thinking soprattutto in quei settori in cui la trasformazione digitale ha richiesto alle organizzazioni di dotarsi di nuove competenze e capacità per lo sviluppo di prodotti e servizi caratterizzati da un'efficace esperienza d'uso da parte degli utenti finali (clienti). Dall'analisi effettuata dall'Osservatorio Design Thinking for Business, nel report "Which Kind of Design Thinking is right for you" pubblicato nel Marzo 2018, emergono quattro diversi approcci al Design Thinking:

- 1. Creative Problem Solving:** risolvere problemi complessi e ambigui adottando approcci sia analitici che intuitivi. In questo caso il design riguarda sia il problema, che deve essere correttamente formulato, sia la soluzione da sviluppare. L'enfasi è posta sulla generazione di una grande quantità d'idee da cui il team di progetto potrà selezionare la migliore, cioè quella più perseguibile e più innovativa. Il processo si svolge mediante l'alternanza di una fase divergente e una fase convergente, e fa uso di artefatti, disegni e giochi di ruolo per creare modelli preliminari di soluzioni che possono essere presentati e testati dagli utenti per ottenere dei feedback.
- 2. Sprint Execution:** fornire e testare prodotti semi-definitivi per imparare dai clienti, migliorando continuamente le soluzioni offerte. Quest'approccio s'ispira alla *Lean Movement*. Attraverso un processo iterativo *Decide/Build/Measure/Learn* vengono sviluppati e lanciati sul mercato versioni di prodotti/servizi aventi sufficienti funzionalità per soddisfare le esigenze dei clienti (anche detti *Minimum Viable Products* - MVP). Il prodotto/servizio rilasciato diventa pertanto il principale strumento per non solo creare e catturare valore ma anche per definire gli sviluppi futuri sulla base dei feedback dei clienti.
- 3. Creative Confidence:** coinvolgere le persone e renderle maggiormente confidenti nei confronti dei processi creativi e legati all'innovazione. In questo caso l'obiettivo è coinvolgere il team e stimolare un atteggiamento proattivo e creativo per affrontare situazioni complesse e incerte che si presentano spesso nei progetti d'innovazione. L'enfasi è posta sulle persone del team e sulla loro capacità di proporre iniziative e portarle avanti con spirito imprenditoriale.
- 4. Innovation of Meaning:** concepire nuove direzioni strategiche che cerchino di proporre esperienze utente ricche di significato. È l'approccio meno diffuso, perché più recente, e forse anche più sfi-

dante dei tre precedenti perché comporta un cambio di prospettiva che spinge le organizzazioni a individuare una nuova visione per i loro prodotti e servizi, in grado di soddisfare i bisogni latenti dei clienti e quindi aprire nuovi mercati e opportunità di business.

Il libro di Verganti descrive quest'ultimo approccio. L'autore discute i principi, le fasi del processo e gli strumenti a supporto di ciascuna fase. Il processo inizia con una visione sviluppata dai singoli membri del team, un'interpretazione del significato che ha valore per il singolo (*inside-out*). Trattandosi d'interpretazioni individuali (e non di giudizi su cosa sia buono o cattivo per l'utente), si vengono a creare delle visioni che sono più robuste, più potenti e, dunque, significative. Successivamente, si procede attraverso un'analisi critica delle visioni prodotte con l'obiettivo di chiarire e consolidare una nuova visione comune ottenuta mediante "scontro" e "fusione", prima con un partner (un collega che proviene dallo stesso contesto e con la stessa cultura), poi con una cerchia di "pensatori radicali", di esperti e interpreti esterni e, solo alla fine, con gli utenti finali (i clienti). È a questo punto del processo che viene creato un prototipo, un MVP basato sulla nuova visione emersa del processo, che potrà essere testata dagli utenti finali, che potranno quindi "amare" il nuovo prodotto/servizio oppure no. I feedback risultanti da questa interazione saranno importanti per decidere se continuare il progetto nella direzione intrapresa, verso la nuova visione, confidenti di riuscire a creare un prodotto/servizio che ha "senso" per i nostri clienti, oppure terminare il progetto perché il risultato non avrà mercato.

A supporto della trattazione, l'autore riporta esempi di aziende (Nest Labs, Apple, Yankee Candle e Philips Healthcare) che hanno creato prodotti di successo applicando un approccio all'innovazione guidato dal significato. Ad esempio, Nest Labs non ha creato un termostato programmabile più avanzato bensì ha creato il termostato Nest che, oltre ad avere un'interfaccia semplice e intuitiva, è in grado di apprendere le abitudini della casa e impostare la temperatura di conseguenza. Il nuovo significato sottostante il termostato Nest è che le persone non amano programmare i loro elettrodomestici, piuttosto vogliono avere una temperatura in casa che sia confortevole.

Per la cronaca, nel 2014 (solo quattro anni dopo la sua fondazione) Nest Labs è stata acquisita da Google per un valore pari a \$3.2 miliardi. In tre anni (2011-2014) sono stati venduti circa un milione di termostati nel mondo.

### Conclusione

Il libro di Verganti non è un testo standard sull'innovazione, e per questo abbiamo ritenuto interessante proporlo ai nostri lettori affinché conoscano una nuova metodologia di problem solving che, grazie a un lavoro di ricerca preparatoria più approfondito e articolato, è in grado di produrre risultati più consistenti e duraturi attraverso la creazione di prodotti e servizi che rispondono a nuovi significati che sono elaborati e valorizzati dalle tecnologie emergenti. La lettura è consigliata a tutti coloro che si occupano di innovazione nelle aziende (innovation manager, project manager, imprenditori, ricercatori, sviluppatori, consulenti ecc.) e che sono chiamati a contribuire al successo dell'azienda attraverso la creazione e cattura del valore.

Antonella Chirichiello