

GLI ASSET DELL'ITALIA PER UN FUTURO SOSTENIBILE – Territorio, valore culturale e imprenditorialità

PARTE 4 – Sistema produttivo e valore culturale

Capitolo 2 - Il "valore bellezza" all'origine dell'innovazione

Claudio Dell'Era, Emilio Bellini e Roberto Verganti^

1. Design e Innovazione

In un periodo di difficoltà nella capacità competitiva delle nostre imprese e del nostro sistema paese, molti osservatori, soprattutto italiani, indicano nel design una delle possibili chiavi su cui investire. Il design italiano ha infatti rappresentato un fenomeno unico a livello internazionale, un punto di forza indiscutibile, e, soprattutto, si è affermato in modo autonomo, senza l'iniezione di risorse pubbliche. Un fenomeno robusto quindi, basato su solide capacità locali, strettamente legato al territorio, spesso all'imprenditorialità della piccola industria e alla creatività dei progettisti. È quindi spontaneo pensare al design come via maestra per uscire dalle difficoltà competitive del sistema produttivo italiano. Il design costituisce, infatti, una delle

^ I tre autori sono Co-Founder di LEADIN'LAB – LEAdership, DEsign and Innovation Lab della School of Management del Politecnico di Milano.

possibili fonti di innovazione ma non l'unica. Ad esso si affianca l'innovazione tecnologica, e quella nei sistemi manageriali. Senza queste ultime, il design perde rapidamente di valore. Di fatto, il successo del design italiano è storicamente accompagnato da significativi sviluppi nelle tecnologie. Si pensi alla ricerca sui materiali innovativi nel settore del legno-arredo, in cui l'industria italiana primeggia nonostante la scarsa presenza della materia prima – il legno – attraverso un investimento continuo sull'innovazione tecnologica, come esemplificato in modo magistrale dal caso Kartell nella ricerca sull'uso dei polimeri. Anche il design italiano nel settore dell'auto offre esempi di successo in cui stile, ingegneria e organizzazione sono integrate in modo creativo. Investire quindi solo sul design, trascurando gli altri due aspetti, tecnologia e gestione dell'innovazione, implica il rischio di non valorizzare adeguatamente gli investimenti delle imprese innovative.

Design: dalla Forma (bellezza estetica) al Significato (bellezza dei valori)

Una prima prospettiva nell'affrontare i temi del design, vede il design coincidere con qualsiasi attività di progettazione. In questo caso la definizione si rifà peraltro al termine inglese "design", che appunto assume il significato di "progettare", ossia dell'atto di pensare e realizzare un risultato innovativo. La definizione che più di tutte è rappresentativa di questo approccio di *pan-design* è quella formulata da Thomas Maldonado e adottata dall'ICSID (International Council of Societies of Industrial Design) nel 1961:

> *Il design consiste nel "coordinare, integrare e articolare tutti quei fattori che, in un modo o nell'altro, partecipano al processo costitutivo della forma del prodotto. E più precisamente, si allude tanto ai fattori relativi all'uso, alla fruizione e al consumo individuale o sociale del prodotto (fattori funzionali, simbolici o culturali) quanto a quelli relativi alla sua produzione (fattori tecnico-economici, tecnico-costruttivi, tecnico-sistemici, tecnico-produttivi, tecnico-distributivi)"*

Tale definizione peraltro, caratterizzata da estrema ampiezza e onnicomprensività, non aiuta a comprendere le peculiarità del design, e non permette di distinguerlo da altre attività (ad esempio la progettazione ingegneristica ove il fattore tecnologico ha un carattere prevalente). In realtà, il termine design *tout-court* ha assunto progressivamente e opportunamente una connotazione più mirata, che lo distingue da altre attività di progettazione. La definizione in questo senso più diffusa vede il design come un'attività di progettazione che agisce sia sulle funzioni di un prodotto che sulla sua forma, ed in particolare la *bellezza estetica*. Il prodotto viene cioè inteso come un insieme integrato di funzioni (le azioni svolte da un prodotto (es. per un automobile: accelerare, frenare, proteggere dagli urti) e la forma (l'aspetto del prodotto, la sua interfaccia con l'utilizzatore).

L'utente, in realtà attribuisce un valore che va al di là della *bellezza estetica* e delle funzionalità di un prodotto, dal momento che egli è fondamentalmente interessato al suo significato emozionale e simbolico che ne definisce la *bellezza dei valori*. Se le funzionalità hanno lo scopo di soddisfare i bisogni operativi del cliente, il significato del prodotto "stimola" i bisogni affettivi e socio-culturali. Il prodotto propone all'utente un sistema di valori, una personalità ed un'identità, che vanno ben oltre la *bellezza estetica*. Diversi studiosi hanno riconosciuto e sottolineato la dimensione semantica del design (Buchanen e Margolin, 1995; Csikszentmihalyi e Halton, 1981; Verganti, 2009 e 2017) ed alcuni di essi hanno definito sinteticamente il design come "dare senso alle cose" (Krippendorff, 1989). Peraltro il termine design ha in sé, nella sua etimologia dal latino *de-signare*, il significato di "determinare con un segno" (qualsiasi sia il segno, di cui gli elementi grafici costituiscono solo un sottoinsieme minimo).

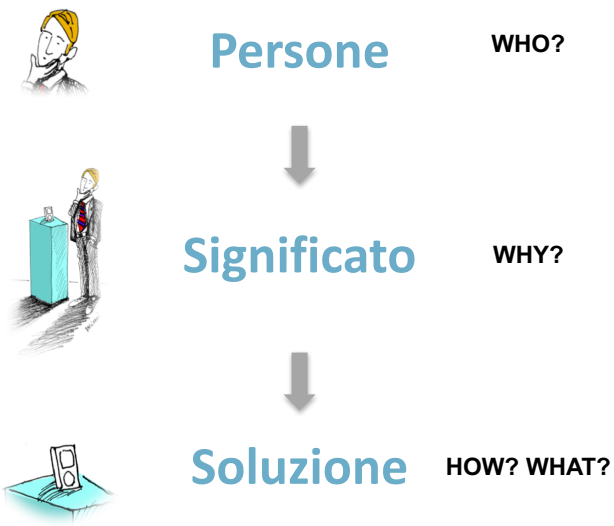
> *L'etimologia di design risale al latino de + signare e significa fare qualcosa, distinguerlo con un segno, dargli significato, designarlo in relazione ad altre cose, possessori, utilizzatori. Sulla base di questo significato originale, si può dire: design è dare senso (alle cose)*[1]

Quando parliamo di design alludiamo quindi a qualcosa che va ben al di là della "carrozzeria" dei prodotti. Intendiamo proprio il senso che il prodotto assume per il cliente, la personalità del prodotto e la sua identità, il suo status, i valori ad esso associati. Innovare il senso è talvolta più difficile che innovare la funzionalità. Inoltre l'innovazione radicale del senso (la generazione di nuovi significati o il loro cambiamento radicale) è più difficile dell'innovazione incrementale, in quanto implica assunzioni sul cambiamento dei modelli socio-culturali e di consumo. Infine l'innovazione di senso avviene attraverso un processo invisibile (cioè basato su conoscenza tacita) e diffuso (cioè basato sull'interazione di una rete complessa di attori a livello locale e globale). Il significato che un utente associa ad un prodotto dipende dal suo modello cognitivo il quale, a sua volta, è significativamente influenzato dal contesto socio-culturale. Di conseguenza la proposta di nuovi significati richiede una comprensione delle dinamiche dei modelli socio-culturali. Tale comprensione va al di là di ciò che è osservabile nella realtà attuale. La conoscenza delle inespresse dinamiche dei modelli socio-culturali non è riportata sui libri e non è nemmeno prevista dagli scenari sociologici del futuro – i quali solitamente descrivono i trend dominanti e sono ricavati dall'osservazione dei fenomeni attuali. L'innovazione di significato, soprattutto quando è radicale, pianifica la modifica di uno scenario futuro. In estrema sintesi, come evidenziato da Roberto Verganti nel recente libro *Overcorwded – Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas* edito da MIT Press, esistono due tipi ben distinti di innovazione che fanno leva sulle opportunità offerte dal design in maniera significativamente differente (vedi Figura 1):

- *Innovazione di Soluzione*. Questo tipo di innovazione si concentra sullo sviluppo di idee migliori in grado di risolvere problemi già identificati. In altre parole ambisce a sviluppare un nuovo *how*, un nuovo modo di indirizzare le sfide considerate rilevanti all'interno del mercato e un nuovo *what*, un nuovo modo di offrire esperienze ai clienti e agli utenti. Le Innovazioni di Soluzione possono essere sia incrementali che radicali, ma in ogni caso volte nella medesima direzione.
- *Innovazione di Significato*. Questo tipo di innovazione si concentra su una nuova visione che ridefinisce il problema si desidera affrontare. Pertanto non ambisce unicamente a modificare la dimensione *how-what*, ma anche la dimensione *why* proponendo un nuovo valore secondo il quale le persone dovrebbero scegliere un determinato prodotto. In altre parole tale tipo di innovazione propone una nuova direzione ed in particolare una nuova interpretazione di che cosa possa essere rilevante e significativo nel mercato.

Figura 1: Innovazione di Soluzione e Innovazione di Significato (Verganti, 2017)

[1] K. Krippendorff, *On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that «design is Making Sense (of Things)»*, «Design Issues», v.5, n.2, primavera, 1989, p.9-38. Vedere anche K. Krippendorff, *The Semantic Turn. A New Foundation for Design*, Boca Raton, FL, CRC Press, 2006.



Tratto e adattato da Verganti R., O*vercrowded- Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, Cambridge MA, the MIT Press, 2016

2. Il ruolo del Design nell'Era della Trasformazione Digitale

Come descritto in precdenza, il prodotto può essere interpretato secondo diverse chiavi di lettura ed in particolare se ne possono distinguere due piani dimensionali: l'utilità ed il senso. Per quanto riguarda gli aspetti di utilità, il continuum che va dall'interazione più esterna tra prodotto e utilizzatore, a una visione più interna all'impresa, strutturale e costruttiva, può essere descritto lungo tre assi: tecnologie, funzioni e prestazioni. Le tecnologie riguardano le modalità costruttive, le funzioni si riferiscono a ciò che si riesce ad offrire con le scelte precedenti, mentre le prestazioni riguardano il livello che raggiungono tali funzioni. Ad esempio, una lampada può essere letta secondo le tecnologie che la costituiscono (come materiali, ottiche, sistemi di controllo), le rispettive funzioni offerte (quali il modo di illuminare, gli orientamenti, il consumo energetico), e il livello prestazionale raggiunto da tali funzioni (la resa cromatica e l'illuminamento, i gradi di orientamento della lampada, il grado di risparmio di corrente). Questi tre livelli sono quelli che in genere un tecnico definisce per dettare le specifiche progettuali di un prodotto. In questo senso, innovare significa sviluppare tecnologie di prodotto o di processo che permettano di svolgere nuove funzioni o che migliorino le performance correnti, portando nuove modalità di utilizzo e soddisfacendo maggiormente i bisogni del cliente. Accanto all'aspetto dell'utilità, il cliente attribuisce al prodotto anche un significato (senso). Parallelamente al continuum tecnologie, funzioni e prestazioni, si possono identificare linguaggi, messaggi e significati. Un oggetto per la casa può così assumere il significato di oggetto di qualità, dalle ottime finiture tale da poter essere riposto in una vetrinetta (e quindi il linguaggio utilizzato sottolineerà gli elementi estetici del prodotto tramite materiali quali l'argento), o di artefatto dalle elevate prestazioni di utilizzo e durata (il linguaggio evidenzierà gli elementi tecnici e funzionali del prodotto), oppure può diventare un oggetto artistico.

Per le imprese italiane esiste uno spazio competitivo estremamente interessante, rappresentato dall'interazione tra innovazioni radicali di senso e innovazioni radicali tecnologiche: lo spazio delle epifanie

tecnologiche. In quanto spazio di innovazione che non si limita a valorizzare chi opera nelle nicchie de lusso e nei segmenti alti del mercato, esso evidenzia opportunità di crescita significative permettendo una penetrazione ampia, con impatti rilevanti a livello di produzione di valore e occupazione. Il design italiano ha a sua disposizione un *asset* potenzialmente più efficaci rispetto ai concorrenti che operano in questo campo: il saper produrre cambiamenti radicali di senso. Con l'affermarsi a livello internazionale del design, e con la sua diffusione nelle imprese, il design inteso come *bellezza estetica* sta diventando una commodity, non più un elemento di differenziazione. Come sempre una leva competitiva, una volta giunta all'apice dell'attenzione, diventa così diffusa da diventare un "must have", cioè qualcosa su cui le imprese devono investire per sopravvivere, ma non più un fattore differenziante. Il vero elemento differenziante è ormai diventato il design radicale, e cioè quello associato alla *bellezza dei valori*. Se è vero che il design italiano è ben posizionato in questo senso, occorre però integrare queste capacità con sviluppi manageriali e soprattutto con maggiori capacità tecnologiche per poter dominare con successo lo spazio delle epifanie tecnologiche.

Il legame tra design e tecnologia è radicalmente cambiato a fronte dell'avvento della trasformazione digitale che ha abilitato una serie di fenomeni strutturali. Da un lato stiamo assistendo ad un cambiamento epocale dello scenario socio-economico caratterizzato dalla *creatività diffusa*. La prolungata crisi post 2008 ha consolidato un fenomeno già in corso: il ruolo sempre più residuale della grande impresa nella generazione di innovazioni e nella progettazione di nuove soluzioni, e l'affermazione di nuove imprese a forte professionalità e creatività, capaci di porsi al centro dei processi di rinascita dell'economia. Tale scenario sta assumendo connotazioni sempre più nette e forti. Sono ormai numerose le piccole imprese creative, che offrono servizi di natura intangibile (design, comunicazione, ingegneria, arte, teatro, eventi) o prodotti e soluzioni ad altissimo valore (food, fashion, arredamento), focalizzandosi solo sulle attività strategiche (progettazione, branding, comunicazione) e affidandosi per la produzione e la distribuzione a piattaforme digitali globali. Imprese composte spesso da un team di pochi creativi estremamente preparati, agili, che vedono il loro mercato a livello internazionale. Le tecnologie digitali hanno contemporaneamente facilitato l'*accesso* alla creatività: piattaforme di *crowdsourcing* e di *idea management* consentono infatti di accedere a molteplici soluzioni con grande efficienza e facilità. La diffusione delle tecnologie digitali e la conseguente necessità di valorizzare al meglio le opportunità da esse offerte richiede un contributo significativo al design; esso deve infatti supportare una progettualità che metta al centro le persone e la qualità della vita. In tal senso le opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali rappresentano un patrimonio che deve essere opportunamente sfruttato e valorizzato.

Trasformazione Digitale e Design Thinking

La trasformazione digitale ha portato alla ribalta il Design Thinking, approccio all'innovazione che si basa sulla capacità di integrare sapientemente capacità analitiche e attitudini creative. Fare innovazione grazie al Design Thinking vuol dire combinare metodologie e tecniche quantitative con processi di inferenza maggiormente sintetici e intuitivi. Nonostante il Design Thinking non rappresenti un approccio di per sé completamente nuovo, negli ultimi 10 anni esso ha subito innumerevoli trasformazioni che, se da un lato hanno reso sempre più difficile definirlo in modo preciso, dall'altro lo hanno reso interessante per un insieme crescente di attori al di fuori del mondo del design. L'avvento del digitale, nelle sue diverse declinazioni, ha accelerato tale fenomeno e abilitato ulteriori trasformazioni del Design Thinking. La pervasività del digitale nella nostra vita quotidiana ha progressivamente richiesto forti attenzioni e una competenza specifica nella progettazione di soluzioni digitali che non fossero unicamente funzionali ed efficaci, ma anche piacevoli ed ingaggianti. L'attitudine, alla base del Design Thinking, di miscelare opportunamente pensiero analitico e intuitivo è sembrata da subito una buona leva per affrontare queste sfide. Diverse Design Agency come Frog o Fjord hanno così sfruttato le proprie competenze per affrontare in maniera originale le sfide e le necessità proposte dalla progettazione di esperienze digitali. Altre realtà – tipicamente più piccole, nate direttamente

nell'era digitale e specializzate nella progettazione di User Experience e User Interface (UX/UI) digitali – hanno da subito basato le proprie competenze sul Design Thinking. La pervasività della trasformazione digitale non incide solamente sui prodotti e i servizi offerti dalle imprese più all'avanguardia, ma richiede un ripensamento radicale dei processi e delle strutture organizzative con cui tali prodotti e servizi sono progettati, realizzati e distribuiti. L'interesse delle società di consulenza direzionale e dei grandi sviluppatori software nei confronti del Design Thinking evidenzia come tale approccio possa supportare in maniera inclusiva ed empatica trasformazioni di natura organizzativa molto delicate. Realtà quali Deloitte Digital piuttosto che gli Experience Centre di PwC evidenziano una dinamica evolutiva del Design Thinking in tale direzione. Come recentemente evidenziato da TechCrunch, numerose aziende high-tech, negli ultimi 5 anni, hanno significativamente investito nelle potenzialità del design per riprogettare il loro modo di lavorare: IBM ha modificato il rapporto tra designer e sviluppatori da 1:72 a 1:8, Dropbox da 1:10 a 1:6 e LinkedIn 1:11 a 1:8. Il Design Thinking sta inoltre approcciando anche il mondo della formazione, a differenti livelli e secondo differenti interpretazioni. Se nelle Business School il Design Thinking sta diventando un argomento quasi imprescindibile, come sostenuto in un articolo recentemente apparso su Financial Times[2], cominciano ad apparire le prime sperimentazioni nell'adozione di tale approccio anche nell'ambito delle scuole elementari, in relazione alla capacità di risolvere creativamente dei problemi complessi. Per esempio IDEO, società di consulenza leader nell'ambito del Design Thinking, ha sviluppato una piattaforma per supportare insegnanti impegnati in diversi contesti formativi nell'adozione di tale paradigma.

Recenti evoluzioni del Design Thinking

Le analisi condotte dall'Osservatorio "Design Thinking for Business" della School of Management del Politecnico di Milano nel corso del 2017 evidenziano l'emersione di 4 differenti interpretazioni del Design Thinking che possono essere ricondotte alle tipologie Innovazione di Soluzione e Innovazione di Significato precedentemente introdotte.

Con *Creative Problem Solving* si intende il supporto che il Design Thinking può dare nel generare nuove soluzioni in modo creativo, facendo leva su momenti generativi come sessioni di *brainstorming* che permettono alle aziende di risolvere problemi e bisogni degli utenti. Questo rappresenta l'approccio maggiormente consolidato, quello che vede in IDEO una delle principali realtà nel panorama mondiale. Questa metodologia è quella che solitamente viene usata dai consulenti al fine di trovare nuove soluzioni, immaginare nuovi prodotti e comprendere i bisogni degli utenti. Tale interpretazione del Design Thinking affonda le proprie radici culturali nel contesto anglo-americano e si basa su due principi fondamentali: (i) da un lato l'alternanza di fasi divergenti e convergenti, sia in fase di comprensione del problema da affrontare che in fase di sviluppo della soluzione, consente di valorizzare maggiormente la creatività degli individui che fanno parte del team di innovazione; (ii) dall'altro la centralità dell'utente viene considerata fondamentale per realizzare un'innovazione efficace al punto da considerare i destinatari dell'innovazione le sorgenti di conoscenza essenziali per indurre concept originali e di valore.

L'approccio *Sprint Execution* fa leva sulla prototipazione rapida, la volontà delle aziende di testare rapidamente soluzioni al fine di comprendere il valore percepito dagli utenti. Questo approccio è spesso legato a contesti in forte cambiamento dove il *time to market* è cruciale ed è molto diffuso tra le startup. Infatti, esse si trovano spesso nelle condizioni di dover comprendere nel minor tempo possibile quali siano i pro e i contro delle soluzioni che stanno ipotizzando di lanciare sul mercato. L'approccio *Sprint Execution* prevede un rapporto con il mercato di destinazione ancor più intenso di quello alla base del *Creative Problem Solving*: nella consapevolezza gli utenti siano relativamente in grado di offrire degli spunti innovativi

[2] Ileana Stigliani, "Design Thinking-the skill every MBA student needs", June 22, 2017 Financial Times, consultabile su https://www.ft.com/content/cbf70424-422a-11e7-82b6-896b95f30f58

particolarmente differenti dalla realtà corrente, l'approccio *Sprint Execution* valorizza il contributo degli utenti in fase di test e successiva rivisitazione della soluzione proposta. In altre parole l'interazione con il mercato continua a offrire conoscenza di valore per l'innovazione, non più in termini di bisogni o desideri, ma in termini di esperienza diretta rispetto a prodotti embrionali che vengono velocemente lanciati e testati. Questo tipo di interpretazione del Design Thinking risulta essere particolarmente coerente con le dinamiche che contraddistinguono l'innovazione digitale.

Sia *Creative Problem Solving* che *Sprint Execution* rappresentano interpretazioni del Design Thinking prevalentemente adottati nel momento in cui si intende innovare la soluzione. Al contrario, nel momento in cui lo *scope* dell'innovazione riguarda il significato è necessario prendere in considerazione due interpretazioni differenti. *Creative Confidence* rappresenta un'interpretazione del Design Thinking che ambisce a stimolare un'imprenditorialità diffusa all'interno delle organizzazioni. In questo caso il Design Thinking viene valorizzato nella sua capacità di creare confidenza con i processi creativi e innovativi che contraddistinguono l'innovazione. Oggi giorno le aziende si chiedono sempre più come fare ad innovare, come trasmettere un senso e una volontà di innovare ai propri dipendenti. *Creative Confidence* si propone proprio come strumento per raggiungere questi obiettivi. Stimolando attitudini alla base del Design Thinking come empatia, tolleranza al rischio ed al fallimento, capacità di gestire l'ambiguità e l'incertezza, il *Creative Confidence* crea all'interno delle organizzazioni i presupposti perché possano essere innovative e inclini al cambiamento.

Da ultimo, l'interpretazione *Visionary Interpretation* è identificabile come una delle frontiere del Design Thinking ed è volto all'individuazione di direzioni e strategie di sviluppo che siano di valore sia per l'organizzazione che le promuove, sia per l'utente che ne fruisce. Come il *Creative Confidence* tale interpretazione si distacca dalle prime due in quanto maggiormente orientata alla creazione di una visione piuttosto che di una soluzione. Se le interpretazioni orientate all'Innovazione di Soluzione come *Creative Problem Solving* e *Sprint Execution* fanno leva sulle competenze creative e ideative, le interpretazioni orientate all'Innovazione di Significato come *Creative Confidence* e *Visionary Interpretation* si riferiscono maggiormente alle attitudini critiche e interpretative.

3. *Visionary Interpretation:* Progettare la bellezza in un mondo pieno di idee

L'esperienza degli ultimi 15 anni di LEADIN'LAB e le recenti analisi condotte dall'Osservatorio "Design Thinking for Business" hanno permesso di accompagnare l'elaborazione teorica alla base dell'approccio *Visionary Interpretation* con una rilevante attività di ricerca empirica che ha condotto sia allo sviluppo di casi di studio di imprese innovative di diversi settori, sia alla definizione di principi e processi per l'Innovazione di Significato[3].

Negli ultimi anni, la letteratura scientifica e la pubblicistica divulgativa, specialmente quella sviluppatasi a ridosso del fenomeno delle start up digitali, hanno generato un'ipertrofia di tecniche e strumenti ispirati dal *Creative Problem Solving* come produzione massiccia di idee alla base dello sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Come sottolineato da Pisano (2015), tale disponibilità può condurre al fallimento dei progetti causato da una bulimia disordinata nell'adozione di una molteplicità di metodi non sempre sostenuta da una chiara strategia di innovazione.

L'adozione dell'approccio *Visionary Interpretation* per la costruzione di nuovi significati di prodotti e servizi passa, al contrario, attraverso la comprensione di due principi fondamentali che non necessariamente

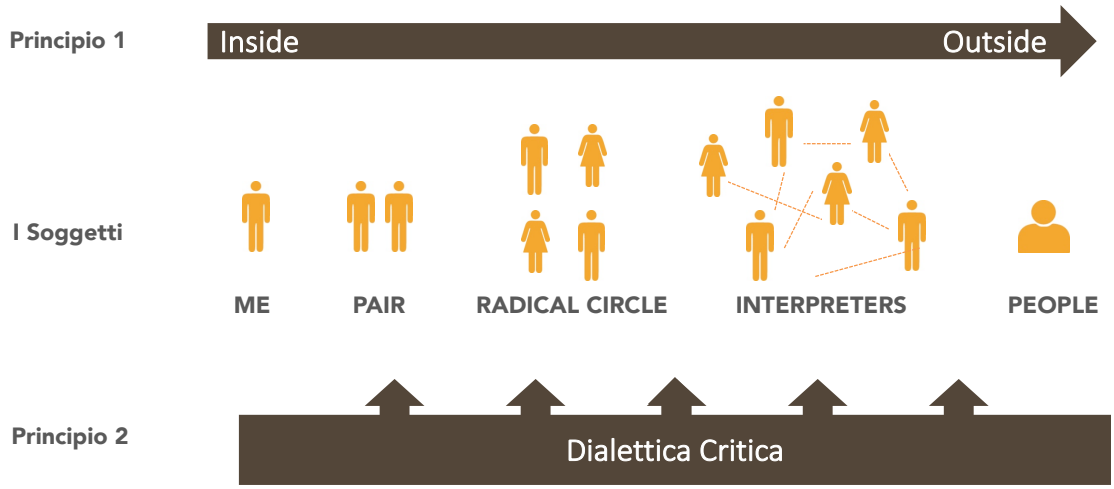
[3] Si rinvia al volume *Overcrowded- Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, di Roberto Verganti, Cambridge MA, the MIT Press, 2016, in particolare all' *Appendix: New Meanings are Everywhere*, per una raccolta di casi di studio di innovazioni di significato di successo proposte da imprese leader (prodotti vs. servizi; business to consumer vs. business to business), ai Capitoli 4 e 5 per l'approfondimento dei Principi dell'Innovazione di Significato ed ai Capitoli 6, 7 e 8 per il dettaglio del Processo di Innovazione di Significato.

richiedono lo sviluppo di nuovi strumenti e/o l'adozione di tecniche più o meno complicate per la gestione del processo di innovazione (vedi Figura 2):

1) Il Principio della direzione *Inside-Out* del processo di innovazione;
2) Il Principio dell'adozione della *Dialettica Critica* quale logica sottostante la produzione di conoscenza nel corso del processo di innovazione.

I due Principi esprimono la valenza organizzativa dei diversi soggetti, imprenditori e manager, che partecipano al team di progettazione impegnato nella formulazione della strategia di innovazione ed alla sua traduzione nella progettazione del nuovo prodotto-servizio: *Me*, il singolo individuo componente del team di progetto; *Pair*, la coppia di individui; *Radical Circle*, i sotto-team composti da più coppie; *Interpreters*, il gruppo di interpreti esterni che svolgono ricerche sulle medesime assunzioni sottostanti l'innovazione di significato; *People*, i clienti e utenti del nuovo prodotto-servizio.

Figura 2 - I Due Principi dell'Innovazione di Significato



Tratto e adattato da Verganti R., O*vercrowded- Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, Cambridge MA, the MIT Press, 2016

La direzione *Inside-Out* implica il superamento della tradizionale logica *Outside-In* che ha ispirato storicamente gli studi sulle strategie di innovazione e sulle metodologie di sviluppo di nuovi prodotti. Secondo tale logica il punto di partenza dell'attività innovativa è l'identificazione delle opportunità e delle minacce derivanti dai diversi livelli di analisi dell'ambiente esterno: il macro-ambiente (es. cambiamenti tecnologici, trend socio-economici, evoluzione normativa), l'ambiente competitivo (es. le diverse forze competitive, i comportamenti dei concorrenti diretti, indiretti e potenziali), l'ambiente di mercato (es. i comportamenti dei clienti, l'evoluzione dei bisogni e dei gusti dei consumatori). In particolare, la logica *Outside-In* invita alla ricerca di soluzioni e contributi creativi che provengano dall'esterno dell'organizzazione, quali ad esempio utenti innovativi, centri di ricerca, fornitori di tecnologie e servizi di progettazione, partner commerciali.

Mentre l'approccio *Outside-In* insiste sulla capacità di osservazione "out of the box" dell'ambiente esterno e, quindi, sull'identificazione di opportunità che i concorrenti non sanno riconoscere, l'Innovazione di Significato risiede, al contrario, nello sviluppo di superiori capacità di interpretazione dei fenomeni complessi, e spesso contraddittori, che emergono dai segnali deboli emessi dai consumatori, dai clienti, dai concorrenti esistenti e nuovi, dai potenziali partner tecnologici, dalla società nel suo complesso. Tale capacità di interpretazione non può che seguire una direzione *Inside-Out*, ovvero procedere da una preventiva maturazione di una visione forte, di un *purpose* degli imprenditori-progettisti dell'innovazione, di una aspirazione a migliorare in modo rilevante la vita delle persone destinatarie del nuovo prodotto-servizio[4].

Il secondo Principio è legato al superamento della tradizionale logica del *Creative Problem Solving*, quale fondamento di un processo di innovazione basato sulla produzione iniziale di un gran numero di idee, ovvero sulla convinzione che maggiore è la capacità immaginativa di nuove rappresentazioni di future forme di soluzioni non ancora esistenti, maggiore è la probabilità di successo per l'innovatore. Un chiaro esempio di tale logica è offerto dall'utilizzo di tecniche di *brainstorming* per la formulazione, in risposta ad un problema di innovazione, di possibili soluzioni, anche paradossali o con scarso senso apparente, che siano frutto di un'immaginazione libera e scevra da ogni minima censura.

L'Innovazione di Significato, proprio perché frutto dell'interpretazione di un *purpose* maturato all'interno dell'organizzazione, richiede, al contrario, un approccio critico in cui le assunzioni e le convinzioni dei singoli partecipanti siano sfidate e messe in discussione attraverso una dialettica serrata che costringa a riflessioni, ad approfondimenti, alla creazione di tensioni, alla continua rifinitura delle formulazioni della conoscenza che alimenta il processo di innovazione.

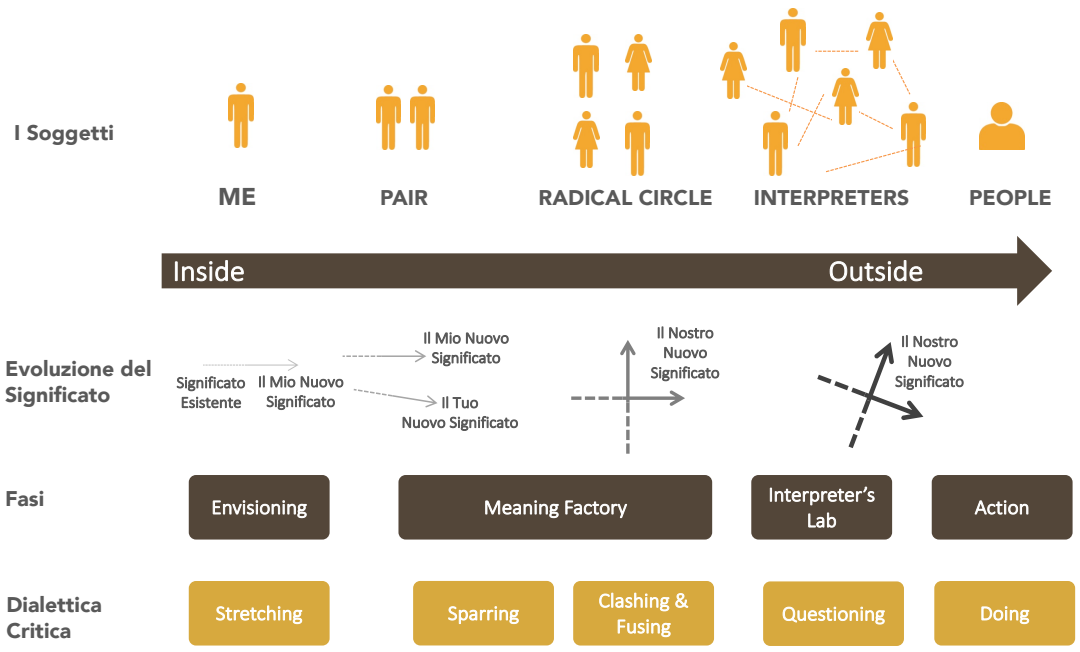
Il principio della Dialettica Critica permette, infatti, di passare da un processo di innovazione fondato sulla "opinione-doxa", il sapere soggettivo che si rifà all'esperienza dei sensi ed alle facoltà immaginative, ad un processo di innovazione fondato sulla "conoscenza-epistéme", il sapere ragionato e collettivo che è frutto della discussione logica e della sintesi tra posizioni opposte[5].La Figura 3 mostra come i due Principi Inside-Out e Dialettica Critica possono ispirare un Processo per generare un'Innovazione di Significato e per la sua traduzione in sede di progettazione di una Nuova Soluzione.

Figura 3 - Il Processo dell'Innovazione di Significato

[4] Il termine "purpose" è generalmente traducibile con "scopo-obiettivo", ma anche con "determinazione-convinzione-ostinazione" e suggerisce come, in una prospettiva organizzativa, il nuovo significato che viene offerto ai clienti sia l'altra faccia della medaglia di un'ansia progettuale che spinge imprenditori e manager ad avere un'aspirazione al miglioramento delle esperienze di vita degli utenti-people. Diversi contributi proposti da Harvard Business Review negli ultimi anni insistono sulla differenza tra "purpose", quale schema unificante che guida tutti gli sforzi strategici e operativi dell'organizzazione, e "mission" che è invece, in una prospettiva più strettamente economico-finanziaria, la modalità con cui un'organizzazione cerca di allineare tutte le funzioni verso un focus di business comune. Per ulteriori dettagli si rinvia al recente Rodriguez Vila O. & Baradway S. (2017), *Competing on Social Purpose*, Harvard Business Review, September-October 2017 Issue e a Jones B. (2016), *The Difference between Purpose and Mission*, Harvard Business Review, February 02, 2016, online edition.

[5] E' evidente il riferimento al metodo "dialettico" di Hegel (riassumibile nella spirale Tesi-Antitesi-Sintesi) che:

- nega il Principio di Non Contraddizione;
- propone il concetto di Aufheben/Aufhebung come "superamento" che contraddice ma non annulla, che ricomprende, che arricchisce in modo dinamico in una sintesi omnicomprensiva (come identità dialettica che al tempo stesso è differenza e unità);
- prova a conciliare ragione e sentimento (nel contesto culturale caratterizzato dal fermento "romantico" dello Sturm und Drang, con la rivendicazione del genio creativo che non ha bisogno di regole per creare ed esprimere i suoi sentimenti e vede nella natura l'eco della propria energia interiore);
- supera la scissione tra Io (soggetto) e la realtà in sé (oggetto).



Tratto e adattato da Verganti R., *Overcrowded- Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, Cambridge MA, the MIT Press, 2016

Il punto di partenza è la comprensione dei fattori alla base della creazione di valore per il cliente offerti attraverso la Soluzione Esistente ed il sottostante Significato Esistente.

Nella situazione esistente, infatti, i migliori concorrenti detengono una posizione competitiva favorevole grazie alla capacità di offrire ai clienti una soluzione che garantisce un determinato livello di prestazioni tecnico-funzionali (l' *how* della soluzione) e un determinato livello di godibilità dell'esperienza multisensoriale del cliente (il *what* della soluzione).

Nella prima fase di *Envisioning,* a ciascuno dei singoli individui (il Me) che compongono il team viene richiesto un lavoro di ricerca e di riflessione personale, teso a costruire una propria visione radicata circa l'evoluzione dal significato esistente al nuovo significato della categoria di prodotto-servizio che è stata definita in sede di *scope* del progetto di innovazione. In questa fase il principio della Dialettica Critica viene applicato attraverso una attività di *stretching*, ovvero uno sforzo cognitivo teso ad approfondire il Significato (*why*) che le persone attribuiscono all'esperienza (*what*) ed alle prestazioni (*how*) del prodotto-servizio all'interno del proprio contesto di vita. Tale sforzo di astrazione è alla base della formulazione di una prima ipotesi individuale di evoluzione dal Significato Esistente al Nuovo Significato e viene accompagnato da esempi concreti di modalità attraverso cui la visione innovativa del singolo partecipante viene incorporata in esperienze di vita rilevanti per gli utenti.

Nella seconda fase di *Meaning Factory* le visioni individuali maturate da ciascuno dei componenti del team diventano l'innesco per la costruzione di una direzione collettiva, del *purpose* che il team intende proporre come aspirazione dell'organizzazione al miglioramento della vita delle persone (non semplicemente clienti) destinatarie dello sforzo progettuale. In questa fase il principio della Dialettica Critica ispira due diverse attività: lo *sparring* ed il *clashing & fusing*. Nella prima attività ciascun partecipante individua un possibile partner con cui formare la coppia (Pair) che, dopo essersi "allenata" alla discussione critica attraverso l'analisi di similarità e differenze tra i contributi individuali, porterà avanti nel seguito della progettazione una comune e condivisa visione innovativa. Proprio per tale motivo la coppia viene formata spontaneamente, attraverso

liberi meccanismi di scelta ispirati dalla contiguità valoriale e spesso anche emotiva, tra i Nuovi Significati proposti dai ciascuno dei partecipanti. Nella seconda attività di *clashing & fusing* le visioni innovative delle singole coppie vengono ulteriormente sfidate e messe in discussione portando alla formazione di sotto-team di progetto (i Radical Circle composti da 4-6 persone, ovvero da 2-3 coppie) che affinano ed approfondiscono le ipotesi prodotte precedentemente dagli individui e dalle coppie, giungendo ad una più matura e consapevole formulazione di Innovazione di Significato, accompagnata da una prima esemplificazione di corrispondenti possibili Innovazioni di Soluzione.

Nella terza fase di *Interpreter's Lab* appare evidente come il Principio *Inside-Out* si apra in direzione di attori esterni all'organizzazione impegnata nel progetto di innovazione. In tale fase, infatti, le visioni collettive costruite dai Radical Circle vengono discusse criticamente con gli Interpreti, ovvero con esperti che stanno studiando le stesse rilevanti *esperienze di vita* in cui le nuove soluzioni esprimeranno il proprio potenziale. Gli Interpreti sono, in genere, attori che studiano le medesime esperienze di vita degli utenti, ma da prospettive e angolazioni lievemente diverse da quelle del team di progettazione. Esempi di categorie di interpreti sono offerti da imprenditori, designer, tecnologi che operano a stretto contatto con le esperienze di vita inquadrate dai Radical Circle, o da operatori culturali quali ricercatori, antropologi, artisti, scrittori, giornalisti che quotidianamente interpretano e danno un senso ai fenomeni in atto nella società che hanno un impatto immediato sulle medesime esperienze di vita. In questa fase il principio della Dialettica Critica ispira un'attività di *questioning*, ovvero di discussione critica con gli Interpreti circa le assunzioni che sono alla base delle Innovazioni di Significato proposte dai Radical Circle. Alla fine di questa fase il team di progetto è in grado di ricondurre ad unità i contributi dei singoli Radical Circle e a consolidare una formulazione definitiva dell'Innovazione di Significato.

Nella quarta fase di *Action* il Principio *Inside-Out* esprime appieno la propria apertura coinvolgendo gli utenti e i clienti nel passaggio dal Nuovo Significato alla Nuova Soluzione. In tale fase infatti molte delle tecniche e degli strumenti derivanti dagli approcci *Creative Problem Solving*, *Sprint Execution* e *Creative Confidence* descritti nel paragrafo precedente (es. Focus Group, Personas, Storyboard, Quick Prototype, Minimum Viable Product, Jobs to Be Done,) possono essere adottati al fine di dare corpo a nuovi prodotti-servizi le cui prestazioni (*how*) ed esperienze (*what*) siano la puntuale e coerente esemplificazione del nuovo significato (*why*). In questa fase il Principio della Dialettica Critica ispira un'attività di *doing*, ovvero di concreto sviluppo di prototipi fisici, di esposizione degli utenti all'esperienza del nuovo prodotto-servizio, di raccolta di spunti e revisioni a partire dalle interazioni tra progettisti, erogatori e utenti del nuovo prodotto-servizio.

Un esempio di progettazione di Nuovi Significati nel mondo della Bellezza e del Design Made In Italy

I principi ed il processo dell'Innovazione di Significato possono essere maggiormente compresi attraverso un esempio di loro adozione in due progetti aventi come comune obiettivo la costruzione di un nuovo significato per i prodotti premium legati alla bellezza del design Made in Italy[6].

Nella fase di *Envisioning* i singoli componenti del team di progetto (responsabili del brand, responsabili marketing, responsabili della R&S, designer, marketing manager, retail manager, ecc.) sono stati supportati nel lavoro di riflessione individuale che ha permesso di giungere alla produzione di oltre 150 ipotesi di nuovi significati della bellezza dei prodotti Made In Italy. E' interessante notare che in tale fase, nonostante il diverso background culturale e la diversa provenienza organizzativa, i partecipanti abbiano realizzato una convergenza piuttosto evidente verso un deciso superamento del tradizionale significato della bellezza Made

[6] Per motivi di confidenzialità delle informazioni le due aziende/brand e i risultati prodotti alla fine dei progetti di innovazione non vengono riportati. In entrambi i casi lo *scope* di progetto riguardava l'innovazione di significato di una esperienza premium da parte di consumatori internazionali acquirenti di prodotti dei segmenti di fascia alta di prezzo. Le due aziende sono posizionate, ciascuna in due differenti settori industriali, quali brand premium di fascia alta, ovvero riconosciuti per la distintività del design e delle soluzioni estetiche proposte, frutto di una lunga storia legata alle specificità del contesto culturale delle produzioni manifatturiere italiane.

in Italy come *bellezza* estetica, frutto della superiorità stilistica, della perfezione delle lavorazioni artigianali e dell'eredità storicoculturale dell'arte classica-rinascimentale-barocca.

Nella fase di *Meaning Factory* le singole coppie ed i singoli Radical Circle, formatisi spontaneamente e composti in genere da persone provenienti da funzioni organizzative e da esperienze professionali piuttosto eterogenee, hanno discusso criticamente le 150 ipotesi iniziali giungendo alla elaborazione di 5 visioni più approfondite. In questa fase la discussione ha condotto ad abbandonare alcune ipotesi iniziali che spingevano verso una rielaborazione della bellezza del Made in Italy in chiave più strettamente tecnologica, quale ad esempio il passaggio verso una bellezza ideale ed astratta, frutto delle possibilità di virtualizzare prodotti e servizi attraverso tecnologie digitali di ultima generazione. Le 5 visioni spingevano, viceversa, verso direzioni capaci di proporre nuovi significati della bellezza come un valore che le persone vivono concretamente nel contesto quotidiano delle proprie esperienze di vita rilevanti: il lavoro, la famiglia, le attività sociali, lo sport, la ricerca intellettuale e spirituale.

Alla fase di *Interpreter's Lab* hanno partecipato esperti che nello stesso periodo stavano studiando le medesime esperienze di vita legate al "premium living", ovvero al valore della distintività/*premiumness* degli interessi e degli stili di vita di clienti appartenenti ad élite dinamiche delle principali metropoli europee, nordamericane ed asiatiche. Gli interpreti provenivano dal mondo della progettazione e gestione di servizi premium per clienti ad alto reddito (es. resort e SPA di lusso, responsabili dei *top frequent flyer program* di compagnie aeree), dal management di altri brand operanti nell'alto di gamma di settori contigui (es. amministratori delegati e direttori marketing di imprese di wellness, accessori e gioielli, attrezzature sportive e dispositivi tecnologici), da artisti e operatori culturali particolarmente attenti alle evoluzioni in atto nel vissuto delle "persone premium" (es. autori teatrali e scrittori impegnati sulle nevrosi e le inquietudini di professionisti, top manager e politici di successo; pittori ed artisti che stanno reinterpretando le forme dell'arte ospitata nelle case dei nuovi mecenati), da designer e imprenditori operanti su progetti pioneristici legati all'utilizzo di tecnologie innovative per i segmenti di mercato premium. La discussione critica sviluppatasi negli Interpeter's Lab ha permesso di approfondire e rivedere le assunzioni sottostanti le direzioni sviluppate nel corso della Meaning Factory. Nella fase di post-produzione è stato possibile giungere ad una formulazione provvisoriamente definitiva dell'innovazione di significato, dalla bellezza come possesso di superiori elementi di perfezione estetica e di performance ad una bellezza come capacità di esprimere una costante ricerca di nuove e più avanzate forme di espressione personale estetica ed intellettuale.

Nella fase finale di *Action* il nuovo significato ha preso corpo attraverso nuove soluzioni, sia di nuovi prodotti (es. nuovi modelli), sia di nuovi servizi (es. digital retail), inizialmente in forma prototipale e successivamente su scala industriale e commerciale a livello internazionale.

4. Implicazioni per gli Operatori del Valore della Bellezza all'origine dell'Innovazione

Gli approcci emergenti nel Design Thinking e i risultati delle ricerche ispirate dall'Innovazione di Significato alla base della *Visionary Interpretation* suggeriscono alcune implicazioni per i diversi attori impegnati nella definizione di strategie e politiche per il valore bellezza all'origine dell'innovazione.

In primo luogo tali ricerche confermano, anche nell'ambito degli studi di management, una concezione della bellezza ampiamente consolidata nella storia dell'arte, secondo cui non esiste un ordine gerarchico tra ciò che è idealmente "bello" e ciò che è "brutto", dal momento che ogni periodo definisce i propri criteri estetici alla luce dei valori, dei modelli socio-culturali, delle esperienze di vita rilevanti che emergono nella società. Come scritto dallo scultore francese Rodin "non c'è niente di brutto nell'arte eccetto quello che è privo di senso, ossia quello che non propone una verità esterna o interna". Secondo diversi contributi di storici dell'arte riportati dal premio Nobel Eric Kandel in *L'età dell'inconscio: arte, mente e cervello dalla grande Vienna ai giorni nostri* (2012), il successo dei grandi pittori che hanno dato vita a nuove correnti artistiche come il modernismo e l'espressionismo è riconducibile alla loro capacità di reinterpretare i cambiamenti socio-culturali fino a ridefinire i criteri estetici che meglio rispondono alle istanze di un determinato periodo

storico. In tal senso ciascun periodo di transizione nella storia dell'arte può essere compreso come interpretazione dei nuovi valori culturali che emergono dalla società e dall'evoluzione delle tecniche disponibili, e come proposta *Inside-Out* di nuovi principi narrativi unici. Appare evidente come l'assunzione dell'innovazione di significato come strategia di innovazione delle imprese, in particolare di quelle italiane orientate a valorizzare in forme nuove il patrimonio storico-culturale della bellezza e del design, implichi un più deciso sforzo verso il superamento della logica *Outside-In* fondata sull'attività di analisi e osservazione dell'ambiente esterno e l'adozione del principio *Inside-Out* fondato su una sistematica attività di interpretazione individuale e collettiva dei modelli socio-culturali emergenti.

In secondo luogo le ricerche presentate in questo capitolo confermano, anche nell'ambito degli studi di management, alcune conclusioni degli storici dell'arte sulla natura decisiva della partecipazione attiva del destinatario agli output del processo creativo. A partire dagli studi di Riegl, Kris e Gombrich[7], il successo dell'opera d'arte può essere compreso come risultante del coinvolgimento percettivo (l'esperienza multisensoriale) ed emotivo (l'esperienza interiore) dello spettatore che completa l'opera d'arte avviata dall'artista. E' lo spettatore, infatti, a collaborare con l'artista nella trasformazione dell'immagine bidimensionale sulla tela in una rappresentazione tridimensionale dello spazio visivo, a interpretare in modo personale ciò che vede dipinto, ad attribuire un significato all'immagine. L'entità del coinvolgimento dello spettatore e, in definitiva il valore che egli attribuisce alla bellezza, dipendono dal grado di ambiguità dell'opera d'arte che, nei periodi di transizione, è spesso provocata dalla fusione tra tradizioni e stili precedenti. Anche in questo caso appare evidente come l'approccio *Visionary Interpretation* offra, alle imprese italiane orientate a valorizzare la bellezza, alcuni spunti decisivi circa la necessità di innovare non solo le soluzioni (l' *how* del coinvolgimento razionale del cliente rispetto ai requisiti tecnico-funzionali ed il *what* del suo coinvolgimento esperienziale rispetto alle componenti strettamente estetiche) ma anche e soprattutto il significato dei prodotti e servizi (il *why* del coinvolgimento empatico, affettivo e cognitivo di un cliente che partecipa alla bellezza dei prodotti e servizi Made in Italy).

Infine vanno sottolineate alcune rilevanti similitudini tra il concetto di leadership che emerge dal processo dell'innovazione di significato e alcune conclusioni delle neuroscienze e della psicoanalisi sulla natura del processo creativo. Secondo Kris (1952) e Andreasen (2005) i prerequisiti per la creatività sono la competenza tecnica e la volontà di lavorare sodo, dal momento che il processo creativo attraversa tre fasi fondamentali: 1) il periodo di preparazione e incubazione; 2) i momenti di creatività iniziali; 3) l'ulteriore sviluppo e la rifinitura dell'output.

Anche in questo caso appaiono evidenti i collegamenti con il processo di innovazione di significato che attraversa le diverse fasi di riflessione individuale, discussione generativa e azione progettuale. Un elemento decisivo per le imprese italiane che lavorano sulla valorizzazione della bellezza diventa, quindi, la capacità di ridefinire la natura e i contenuti della leadership per l'innovazione che dovrebbe ispirare imprenditori e manager che conducono il progetto di innovazione. Non solo una leadership fondata su capacità tecniche, commerciali e finanziarie, ma anche, e soprattutto, una leadership fondata su una costante capacità di

[7] Alois Riegl (1858-1905) avviò il superamento degli approcci tradizionali all'arte come modello immutabile di perfezione artistica proponendo la "volontà artistica" (*Kunstwollens*) come fattore centrale della produzione artistica. Ernst Kris (1900-1957), storico dell'arte e psicanalista, sviluppò le intuizioni di Riegl strutturando un approccio all'arte come coinvolgimento diretto, visivo e psicologico, dello spettatore. Ernst Gombrich (1909-2001) affiancò Kris nella definizione di un approccio composito alla storia dell'arte coniugando intuizioni provenienti dalla psicoanalisi, la psicologia della Gestalt e la verifica di ipotesi scientifiche. Oltre che alle principali opere dei tre autori (Alois RIegl *Historische Grammatik der bildenden Künste* - "Grammatica storica delle arti figurative", Macerata, Quodlibet 2008; Ernst Kris *Psychoanalytic explorations in art*, 1952; Ernst Gombrich Art, Perception, and Reality (1970), trad. Luca Fontana, "Arte, percezione e realtà", Einaudi, 1992), si rinvia per una panoramica generale dei loro contributi a Eric Kandel *L'età dell'inconscio: arte, mente e cervello dalla grande Vienna ai giorni nostri* (Raffaello Cortina, Milano, 2012).

interpretare i cambiamenti socio-culturali e di costruire un *purpose*, una aspirazione a migliorare significativamente le esperienze di vita di clienti, consumatori e utenti. Le *persone* al centro dell'Innovazione di Significato.

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

Andreasen N.C. (2005), *The Creating Brain. The Neuroscience of Genius*. Dana Press, New York.

Buchanan, R., & Margolin, V. (Eds.). (1995), *Discovering design: explorations in design studies*. University of Chicago Press.

Csikszentmihalyi, M., & Halton, E. (1981), *The meaning of things: Domestic symbols and the self*. Cambridge, Cambridge University Press.

Kelley, T., Woren, D., & Kelley, D. (2013), *Creative Confidence*. New York, Crown Business.

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016), *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon and Schuster.

Kris E. (1952), *Ricerche Psicoanalitiche sull'Arte*. Tr. It. Einaudi, Torino 1988.

Pisano G. (2015), "You Need an Innovation Strategy", *Harvard Business Review*, June 2015.

Verganti R. (2009), *Design Driven Innovation – Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*. Boston MA, Harvard Business Press.

Verganti R. (2016), *Overcrowded- Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*. Cambridge MA, MIT Press.