

CASO STUDIO LAGO

1

1. Appartamento LAGO a Parigi. La filosofia distributiva di Lago è innovativa: ai canali di vendita tradizionali (showroom e multimarca) si affianca un'idea di vendita relazionale che mette in scena arredi, complementi e finiture in case reali.



L'azienda LAGO nasce a Villa Del Conte (PD) una piccola realtà di ebanisteria a conduzione familiare. Negli anni Ottanta LAGO comincia a occuparsi di arredo e living della zona notte. Dal 2006 la direzione passa a Daniele Lago e ai suoi fratelli. Questo momento è cruciale e proietta l'azienda sul mercato globale.

Oggi LAGO è un'azienda affermata a livello nazionale e internazionale con oltre 30 milioni di euro di fatturato, 170 dipendenti, 400 negozi di arredamento selezionati e diversi negozi monomarca a Milano, Roma, ma anche a Londra, Parigi, Berlino, e in altre importanti città.

LAGO interpreta il design come risorsa culturale, ma anche come disciplina, processo e insieme di attività che hanno al centro la persona con l'obiettivo di migliorarne la vita a diversi livelli (in primis quello emozionale) ma anche, nel caso la persona sia un operatore del mercato, contribuire ad accrescere il valore offerto al suo pubblico e, ovviamente, il suo business.

La narrazione di LAGO si articola intorno al concetto di *interior life*, un'idea che ha una doppia interpretazione: da una parte guarda all'arredamento, dall'altra all'interiorità della vita

delle persone che può essere positivamente influenzata dall'ambiente in cui esse vivono. Se, come diceva Italo Calvino, l'uomo è "uomo+cose", questa intuizione conferisce originalità e rende il posizionamento dell'azienda difficilmente intaccabile.

L'offerta LAGO è sistemica e il design, in questo senso, svolge un ruolo fondamentale di regia e coordinamento dell'offerta. Recuperando un'idea – quella del *total living* cioè un'offerta di infrastrutture, arredo e finiture in sintonia con le esigenze della vita domestica e dello stile di vita di ognuno – in un'ottica contemporanea. Le scelte strategiche, peraltro, portano a scegliere imprese in sintonia (da Listone Giordano a Jannelli & Volpi) e capaci di costruire una scena coerente e coordinata della marca. LAGO è probabilmente l'espressione più significativa del design strategico, un approccio al progetto che considera quale oggetto di progettazione il sistema-prodotto, cioè l'insieme di prodotto+servizio+comunicazione che può differenziare un'impresa e renderla unica nel mercato.

Gli spazi interni sono abitazioni, uffici, attività commerciali ma anche alberghi, scuole e ospedali: gli spazi della quotidianità ordinaria ed extra-ordinaria,

«Nel nostro Manifesto affermiamo: “Il design sei tu, noi forniamo l’alfabeto”. I nostri prodotti sono, per questo, pensati come degli “ingredienti” basilari con cui creare composizioni uniche e irripetibili.»



2

2. Appartamento LAGO a Milano. Il format situato in zona Brera, uno dei quartieri storici del centro, è stato il primo esperimento dell’azienda. L’appartamento non è solo una vetrina della produzione ma un luogo di incontro, discussione, confronto tra stakeholder, cittadini ed esponenti della cultura, dell’arte e dei media.

dove l’obiettivo è capire cosa possa essere utile per rendere ogni momento della persona pieno di significato. In un interessante gioco di specchi, che riflette la capacità di LAGO di gestire il design a più livelli, anche LAGO FABBRICA è pensata allo stesso modo. È un luogo, nella campagna tra Vicenza e Padova, che si avvicina concettualmente alla casa e che dà dignità al lavoro dell’operaio e dell’impiegato perché, se si è motivati e capaci di interpretare gli obiettivi del “capo”, si può ottenere molto di più in termini di qualità e innovazione.

I prodotti LAGO si collocano in una fascia medio-alta di mercato e, di fatto, sono dirompenti rispetto ai canoni del settore. LAGO propone soluzioni d’arredamento giocose e colorate che prevedono anche l’utilizzo di tecniche innovative e brevetti. L’adattabilità e la trasformabilità degli arredi permettono di realizzare una nuova esperienza dell’abitare e danno la possibilità di ripensare continuamente la propria casa. Mobili come il sistema di contenitori 36e8 e il tavolo Air Wildwood sono esempi perfetti di questa filosofia. Una delle novità

Il design proposto da LAGO funziona come un codice, come un alfabeto che, utilizzato in maniera modulare e quindi adattabile, permette di personalizzare gli ambienti. Il progetto di design proposto non è quindi statico e rigido, ma è interpretabile e modificabile a seconda delle esigenze delle persone a cui si rivolge. Questa flessibilità progettuale è utilizzata anche come strategia di produzione. Infatti, nella LAGO FABBRICA si applicano alla produzione gli approcci *Lean* e *Kaizen* (riduzione di sprechi, flessibilità nei processi e miglioramento continuo della qualità dei prodotti), con l’obiettivo di avere dei processi più rapidi che consentano un miglioramento costante del progetto, grazie a verifiche in itinere che danno vita a un design comprensibile e personalizzabile.



3

3. Daniele Lago

«Se una persona trascorre la maggior parte del proprio tempo in ambienti di qualità migliore, allora anche la qualità della sua vita sarà migliore.»

più recenti, presentata alla Milano Design Week 2016, è la LAGO APP che consente di comunicare con l'arredamento di casa e di vivere l'esperienza dell'*Internet of things* (la rete che favorisce un "dialogo" tra oggetti per fini diversi) attraverso la tecnologia NFC (*Near Field Communication*: dispositivi elettromagnetici che abilitano la comunicazione tra oggetti, con pochissima energia, quando sono vicini).

Il design è al centro della strategia messa a punto da Daniele Lago. Una strategia che parte dal prodotto, ma prende in considerazione anche gli aspetti sistemici dell'offerta e la capacità di costruire nuovi significati mettendo al centro stili di vita e nuove storie. LAGO abilita una comunità che si riconosce nei valori del marchio e che ama circondarsi di oggetti che riflettono quei valori. L'esordio di LAGO nel mondo del design è innovativo: nel 2008, Daniele rilancia l'azienda, collocandola in un ambito più "design", affrontando alcune difficoltà. Da una parte un sistema di media e un circuito chiusi, cui è difficile accedere, dall'altra la parcellizzazione della distribuzione (fatta di decine di migliaia di punti

vendita in Italia) e la difficoltà di accostarsi alla più importante fiera del settore, il Salone del Mobile di Milano, lo spinge a individuare una nuova formula comunicativa e, poi, distributiva: l'appartamento LAGO, un luogo realmente vissuto che mette in mostra non solo gli oggetti ma anche la vita di chi li usa. È, probabilmente, la prima espressione concreta di quel fenomeno, chiamato *property porn* (per analogia con la pornografia: un proprietario di casa che esibisce i dettagli materiali della propria intimità domestica) che caratterizza un nuovo modo di mettere in mostra il prodotto, una specie di voyeurismo dell'arredo che spinge molti privati cittadini a pubblicare, condividere e rendere fisicamente visitabile una casa reale, come per esempio in Made Unboxed (www.made.com/unboxed/it/#*/5/all) o nell'iniziativa dei living showrooms (case vere che sono anche vetrina di prodotti come dei negozi tradizionali) di www.design-apart.com di Diego Paccagnella, già collaboratore di Daniele Lago. In via Tortona, per sei mesi, spendendo quello che avrebbe speso per essere presente al Salone del Mobile, realizza la prima

4

4. LAGO interpreta le più recenti tendenze relative al lavoro e agli spazi che lo accolgono. Mosaicoon, premio dei premi per l'innovazione nel 2013, è un'impresa che gestisce una piattaforma digitale per campagne video: accoglie l'idea di "lavoro agile" a cui Lago ha dato risposte in termini di arredo ed esperienziali.





5

5. Nel nuovo grattacielo di Intesa San Paolo disegnato da Renzo Piano, LAGO ha allestito, tra le altre cose, gli spazi dell'Innovation Lab: un centro per la ricerca e l'innovazione nato all'interno del gruppo bancario.

esperienza di appartamento vivo, con un successo straordinario, come se la gente non aspettasse altro, dimostrando come le persone comuni siano alla ricerca di esperienze autentiche e dimostrando che l'obiettivo di un'azienda è quello di creare comunità di valori e condivisione di obiettivi.

In effetti, LAGO identifica nella costituzione di un social network, LAGO Interior Life Network, uno dei suoi obiettivi strategici principali. Questo network esiste sia in una dimensione virtuale che reale.

LAGO è da sempre particolarmente attenta alla relazione con il cliente finale, con sistemi evoluti di CRM (*Customer Relationship Management*) e iniziative di prossimità ai suoi clienti, anche potenziali e in situazioni diverse. Per esempio, in occasione del Salone del Libro di Torino a maggio 2016, Daniele Lago e Pierfrancesco Favino hanno condiviso col pubblico gli obiettivi di una collaborazione inedita. Nella relazione con il cliente conta anche la transmedialità, attraverso un sito in grado di utilizzare la grande quantità di dati che da questa relazione derivano (i big data del mondo degli utenti LAGO). L'interazione attraverso il sito e i social network è importantissima e viene incentivata e favorita grazie alla possibilità data agli utenti di creare e condividere contenuti. Inoltre, come a sottolineare - ancora una volta - la centralità degli utenti in quanto persone, gran parte della strategia di comunicazione digitale si basa sullo storytelling, dando rilievo agli aspetti narrativi dell'offerta e della domanda. Il network, inoltre, è anche una rete fisica di persone e luoghi diffusi sul territorio, che comprende negozi e abitazioni, uffici e musei, ristoranti e alberghi. LAGO ha testato e definito una serie di programmi dedicati alle varie aree della vita delle persone a cui si rivolge.

LAGO INSIDE, replicando lo slogan di una nota marca di processori, racconta che un ambiente di successo

deve avere un hardware che garantisca buone prestazioni. All'interno di questo quadro si inseriscono format come per esempio LAGO WELCOME, dedicato a vari tipi di strutture ricettive che offrono a chi è in viaggio un'esperienza personalizzata; oppure LAGO THE OTHER STORE che si rivolge a diverse tipologie di esercizi commerciali, valorizzati grazie agli arredi LAGO, migliorando l'esperienza del cliente, per vendere sì i prodotti ma diventando veri e propri showcase, e, infine, i tradizionali retail LAGO.

Tutti i progetti sviluppati si focalizzano sull'obiettivo di proporre una sensazione di domesticità per cui l'utente (sia il cliente che l'operatore) dovrà essere messo nelle condizioni di non sentirsi estraneo o a disagio durante le esperienze di shopping, viaggio o lavoro. Inoltre, così come lo spazio di vendita diventa "casa", la casa, grazie al progetto APPARTAMENTO LAGO, diventa "negozio". Gli store LAGO trovano, quindi, ospitalità all'interno di case e appartamenti di privati cittadini che vogliano aprire la propria casa alla sperimentazione e allo stile dell'azienda, diventando depositari dei suoi valori e attivi, socialmente, sul territorio.

Il processo di LAGO si muove perciò su diversi livelli. La promozione dei negozi, delle attività ricettive e di business si fonda e favorisce allo stesso tempo l'ampliamento di un network già molto esteso (più di 700 000 fan solo su Facebook) che a sua volta facilita una sempre maggiore circolazione del brand e della reputazione dell'azienda.

La visione è quindi quella di un miglioramento incrementale, che dal singolo si diffonde come un'eco all'intera società. LAGO, nel suo piccolo, rappresenta forse l'immagine dell'impresa del futuro che, grazie a creatività e visione sistemica, riesce a ristabilire una connessione diretta con le persone, con la comunità e la società nel suo complesso.

INTERVISTA

Giulio Ceppi, fondatore Total Tool, Milano

Partendo dalla sua esperienza, che ruolo ricopre nell'impresa un consulente esterno di design?

Ho avuto l'opportunità di lavorare con grandi multinazionali come 3M, Philips, PepsiCo. In qualità di consulente esterno non mi sostituivo alle funzioni interne di gestione del design, ma venivo "usato" come una sorta di spin-off in grado di spingere ed estremizzare visioni, in modo complementare rispetto alle routine e alle convenzioni interne. Nelle grandi società il designer esterno ha sempre un ruolo complementare, allineato agli aspetti strategici, che però non entra mai nei ruoli esecutivi, anche perché da questo punto di vista i design center interni alle grandi corporation sono molto competenti. Quello che spesso si cerca a livello strategico e di pensiero è il confronto con una cultura del progetto esterna all'azienda. Una multinazionale con un design center, quindi, cerca rapporti con consulenti di design esterni a livello strategico e per confrontarsi su un "pensiero alto" del design.

Questo rapporto interno/esterno sta diventando una prassi?

In generale sì, anche se secondo me ci sono mondi dove questo rapporto è più difficile: per esempio nell'*automotive* che è, notoriamente, un ambiente molto chiuso e a compartimenti stagni. Poi ci sono mondi più consumer, più aperti per vocazione. Tuttavia per il design management all'interno delle aziende, c'è una grandissima autoreferenzialità. I design center sono spesso realtà in aumento, perché l'azienda ha bisogno di crescere e, talvolta, solo per risolvere delle necessità tecniche. Ancora oggi il design è visto solo come un costo, non gli viene attribuito alcun merito strategico: da dentro l'azienda si fa ancora fatica ad accettare il design come design thinking, come forma di pensiero.

Come si può misurare l'impatto del design?

Lo si dovrebbe chiedere a Stefano Marzano (storico design manager di Philips Design, *NdA*). Quando lavoravo per la Philips Design, l'azienda fece un passo epocale perché si rese conto che il design era una funzione capace di portare valore: non era solo una questione di costi. Il design determinava soprattutto un modo diverso di agire. Lo ha dimostrato lo stesso Marzano con *Vision of the Future* (un progetto interdisciplinare realizzato da Philips Design nel 1995

NdA): quel progetto ha generato 400 concept, grazie al talento visionario dei vari attori coinvolti, alla fine solamente il 20% di quei concept è stato prodotto dalla Philips mentre un altro 45% è stato realizzato dai concorrenti. Un aspetto rilevante che sottolinea il ritardo del management di Philips nel capire il valore del design all'interno dell'azienda.

Per quel progetto fu poi realizzata una ricerca, precisa e analitica, con lo scopo di capire cosa avesse restituito, in termini di valore creato, il grande investimento in design sostenuto. È stato sorprendente constatare il ritorno rilevante dal punto di vista comunicativo, ma anche la grande capacità di dare seguito a dei concept. Peccato, però, che Philips non avesse raccolto queste opportunità in tempo, scoprendo solo a distanza il valore e il ruolo del design. Un ritardo che, poi, ha però determinato un cambio di rotta dell'azienda, facendo sì che anche lo stesso Marzano entrasse nel consiglio di amministrazione di Philips: non era mai accaduto prima che un designer accedesse a un livello dirigenziale così alto.

Dal mio punto di vista, tuttavia, l'Italia è fatta più di storie piccole in cui il designer non è tanto colui che risolve un problema specifico e puntuale ma è una figura che aiuta a pensare in termini di "fare ed essere" azienda. Nella mia visione, il design è necessariamente pervasivo e trasversale alla natura stessa dei prodotti, dei servizi, della comunicazione, quindi è importantissimo avere qualcuno con competenze trasversali che aiuti in questo, soprattutto nelle aziende medio-piccole.

Quali sono gli elementi di rottura rispetto al passato, nel contributo che può dare il design?

Da un lato oggi c'è una grande paura di osare, che in qualche modo è la dimostrazione dell'atteggiamento negativo dell'imprenditore italiano, impreparato di fronte alla crisi europea e ai cambi nelle tecnologie produttive. Dall'altro c'è l'opportunità dell'internazionalizzazione appunto, con aziende che cercano logiche e modalità nuove con cui affrontare un mercato globale cercando di capire come muoversi. Inoltre, va ricordato che lo sviluppo del digitale e la rete rendono questo mercato ancora più fluido e sfuggente. Credo che la cultura del design sia per sua natura cosmopolita. Per il design management

Giulio Ceppi, architetto e designer, ha studiato alla Scuola Politecnica di Design di Milano, è docente al Politecnico di Milano. Nel 2005 ha istituito il Master in Business Design per Domus Academy, dove fino al 1997 è stato coordinatore del Centro Ricerche. In seguito, è stato senior consultant di Philips Design e nel 1999 ha fondato Total Tool, società di visioning e design strategy, a Milano e Buenos Aires.



e per la strategia di un'impresa essere internazionali è importante. Le piccole aziende fanno molta fatica a internazionalizzarsi, e magari sono proprio quelle che ne hanno più bisogno perché se restano solo locali sono destinate a spegnersi. Ed è qui, secondo me, che il design gioca un ruolo importante. Per una multinazionale o per una grande azienda è più facile crescere per espansione. Per un'azienda familiare è un salto in un mondo altro, completamente sconosciuto. Il designer può essere un partner poliglotta che aiuta a ragionare anche sulle differenze culturali, sociali. Non è solo questione di essere "bravi venditori", perché si deve anche capire che senso hanno i prodotti o le tecnologie negli altri mercati di destinazione, dove spesso sono percepiti e intesi diversamente.

Negli ultimi anni ha notato una maggiore consapevolezza di questa dimensione di integrazione?

Per certi aspetti sì, per altri noto che in Italia c'è ancora l'idea che il design sia un gesto spettacolare. A differenza del passato, quando i maestri dialogavano con l'imprenditore e costruivano l'identità dell'azienda, in questi anni è dilagato l'effetto – mi dispiace chiamarlo così – *Design Week* per cui ci si aspetta dal designer il gesto eclatante, esclusivo in termini di visibilità e vendita. Si fa fatica a capire che il design strategico è un'attività quotidiana, trasversale, che richiede un investimento a medio-lungo termine. Di certo non ci si può aspettare che in due settimane di lavoro, come per magia, si porti a casa un improvviso aumento di fatturato. Forse ciò che caratterizza questo periodo è la ridotta capacità di investimento, l'ansia di avere "tutto e subito" e quindi la spettacolarizzazione del design. Viviamo una situazione bipolare: c'è chi capisce il valore dell'impegno quotidiano e a lungo termine e chi invece è preso dall'ansia, dal bisogno di risolvere subito i problemi e cerca una soluzione immediata ai propri mali.

In questo momento si parla molto di entrepreneurship anche nel mondo della formazione. Secondo lei, che è un imprenditore di se stesso, questa è una dimensione importante nella formazione dei designer?

Non c'è più un unico modello di riferimento per diventare designer, ma ci sono tanti modi diversi di "fare design" e di "essere un designer": dal fare consulenza a essere imprenditore di se stesso, o trasformandosi in *start-upper* anche usando *crowdsourcing*, ecc.

Anni fa, abbiamo organizzato un laboratorio di sintesi al Politecnico di Milano (un corso progettuale che porta alla preparazione della tesi di Laurea Magistrale, *NdA*), che si chiamava proprio *Awareness Design*. Il primo tema era focalizzato sulla domanda: "Come voglio collocarmi rispetto alla società? Quale desidero sia il mio ruolo, la mia professione, la mia attività?" La risposta non è più solo "andare a lavorare per un'azienda" o "essere un libero professionista": ci sono tanti livelli di sfumature che sono in continua trasformazione. Quello che si può fare è dare agli studenti gli strumenti per capire, per rendersi estremamente sensibili e dinamici: non certo pensare di insegnar loro che "o fai il bravo tecnico o fai il genio". Noi commettiamo spesso l'errore di pensare che il designer sia un tecnico che serve le aziende oppure un outsider erede dei maestri del passato. In verità ci sono tante altre figure estremamente valide, anche più di questi due estremi, che pur restano come polarità concettuali.

Dal suo punto di vista esiste un equilibrio fra competenze generiche e competenze specializzate, quando si parla di design strategico e design management?

Io stesso sono decisamente un ibrido. Sono un sostenitore del basic design, ma se inteso davvero in maniera trasversale. Sono infatti convinto che, se si vuole diventare un designer strategico, non si deve essere uno specialista sin dall'inizio, ma lo si può diventare solo attraverso un continuo accumulo di conoscenze diverse. Ciò che in qualche modo va trasmessa è la curiosità, l'attitudine interdisciplinare, la capacità di tenere insieme saperi diversi. Ci si deve muovere in maniera trasversale, si deve capire di economia, di marketing, di logistica, di cultura, di

Giulio Ceppi ha tenuto workshop e conferenze in oltre 25 paesi del mondo e scritto numerosi saggi sul design e sulla cultura del progetto.

arte. Credo che per fare questo con aziende di natura diversa si debba essere eclettici all'ennesima potenza. È un percorso continuo di apprendimento. L'università dovrebbe trasmettere allo studente questa tensione, questa consapevolezza, questa dinamica perenne. Bisogna essere *affamati* a vita. Affamati in senso intellettuale, ci si augura!

Questo atteggiamento rispetto al sapere è quasi un *knowledge surfing*, cioè una navigazione a vista sull'onda dei saperi, ma che porta ad accuse di superficialità, perché stando sull'onda non vai mai in profondità. Questa obiezione le è mai stata fatta nel confronto con altre professioni e discipline?

Ci sono due grandi modelli del sapere: uno verticale e l'altro orizzontale. Però la cosa bella è che se tu metti intorno al tavolo tante persone con una conoscenza verticale, tendenzialmente tu sei quello che ha la conoscenza orizzontale e sei l'unico in questo ruolo. Quindi il tuo diventa un ruolo importante e riconosciuto dagli altri. È chiaro che io non mi metto in competizione con uno stampista su come si fa uno stampo a iniezione o con un manager che deve fare

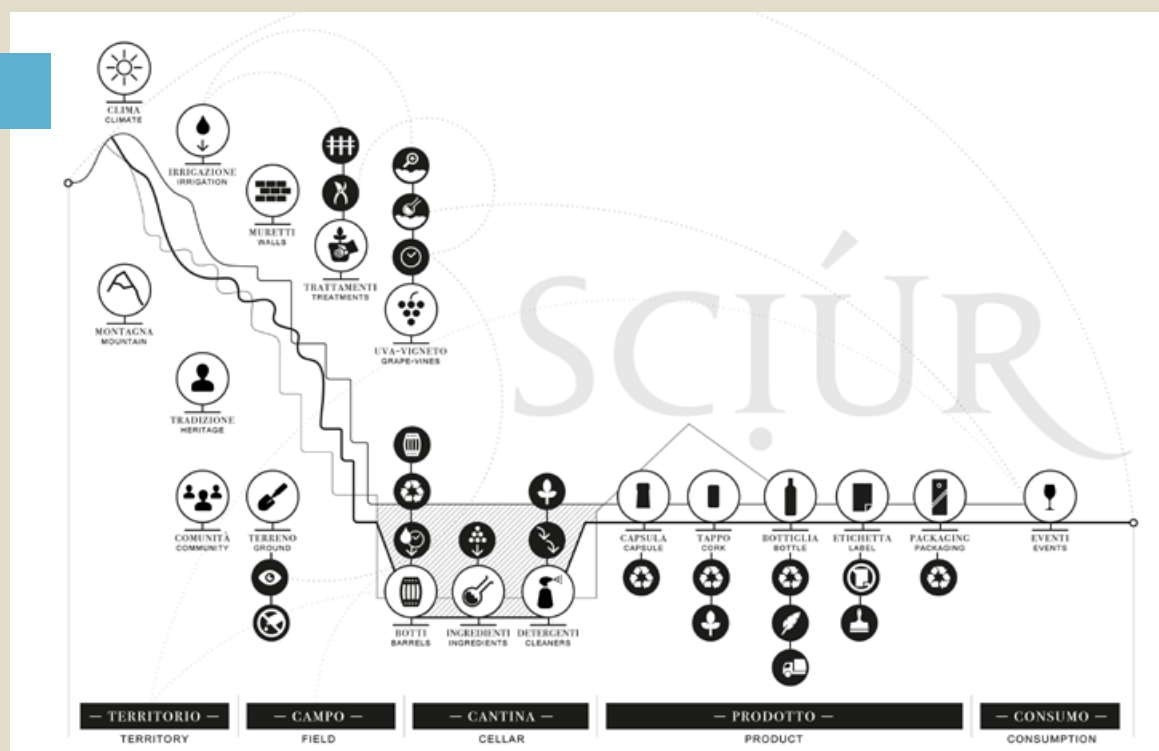
un piano economico o con un sociologo per spiegarli quali sono le tendenze, però posso farli dialogare tra loro, mettendo queste persone attorno un tavolo. In qualche modo il designer diventa uno strumento di relazione. Ecco, quello è il ruolo, unico ed esclusivo, che ti viene riconosciuto. Per paradosso, più il designer è orizzontale e più diventa anche verticale. Perché la verticalità è come Arlecchino: non una maschera come tutte le altre, ma fatta di tanti colori. Quella è secondo me l'unicità dell'essere un designer: qualcuno potrebbe anche chiamarla (Umberto Eco lo fece) "la professione dell'umanista".

Cosa significa secondo lei "Design when everybody designs", per dirla alla Manzini? Qual è secondo lei il ruolo del design, della figura che noi abbiamo ereditato da un certo movimento nella cultura del progetto?

Ezio Manzini ribadisce che esiste e continuerà a esistere un esperto di design in un mondo dove tutti diventano creativi, designer, progettisti. Credo che la differenza sia la consapevolezza che il tuo ruolo non è minacciato perché tutti possono essere creativi, perché sai che di fatto lo sono in modo amatoriale:

1

1. Sciur Storytelling, Nino Negri/Gruppo Italiano Vini, 2014. Un vino è sostenibile se rispetta i massimi criteri di compatibilità ambientale per ogni fase del proprio processo: agronomia, biologia, ecologia, design dialogano attraverso la specificità del territorio. La sezione dei terrazzamenti della Valtellina diventa lo strumento visivo per raccontarne l'eccellenza: Sostenibilità, Concretezza, Innovazione, Unicità, Responsabilità sono i punti forti di un vino sperimentale e pionieristico, destinato a diventare emblematico per la sua capacità sistematica e strategica, orchestrata attraverso il dialogo di diverse discipline.





con un telefonino in mano, con un programma di Photoshop, tutti ci provano in qualche modo. Accade come quando negli anni Ottanta facevo il fotoamatore: io non ho mai pensato di essere Avedon, Gastel o Cartier-Bresson. Oggi la parola chiave è consapevolezza: essere un designer professionista ed esperto è diverso dall'esserlo per qualche ora. Sono formule interessanti quelle del co-design, della con-divisione, della progettazione partecipata e di sicuro migliorano il processo di progetto: però ancor più richiedono qualcuno che lo governi, che aiuti a tenere insieme la molteplicità dei saperi e le differenze. Un esperto di design non è un designer esperto.

Secondo lei cosa c'è di buono nel modello di design anglosassone da cui prendere spunto e cosa invece l'*Italic design thinking* dovrebbe evitare di assorbire?

Ricordo una cosa che diceva Andrea Branzi già negli anni Novanta: il designer anglosassone cresce e si sviluppa con l'idea di migliorare il mondo, mentre il designer italiano – facendo soprattutto riferimento al periodo del design delle avanguardie – ha l'idea di cambiarlo radicalmente, non solo di migliorarlo. Credo che le due chiavi siano qua: noi abbiamo sempre un afflato più sociale e politico, di sicuro più estremo di quello che riesce a produrre il mondo anglosassone che per natura è più pragmatico e cinico. Pensiamo anche ai giapponesi, che sono ossessivi e ancora più cauti. Probabilmente noi dovremmo imparare quanto il design strategico e il design management siano approcci capaci di far entrare con forza una visione in un sistema senza preoccuparsi di generare modelli sempre nuovi, senza avere eccessiva ambizione (spesso costosa e talvolta ingenua). Quindi credo che forse la giusta via, come direbbero i classici, sia nella mediazione fra i due approcci. Ancora una volta non si può pensare che la propria visione poetica funzioni automaticamente in tutto il mondo, perché in culture diverse la tua visione rischia di non essere recepita come credi. La scala globale obbliga il design italiano a trovare il modo di adattarsi localmente e quindi di entrare dentro sistemi nuovi di senso e consumo, senza però perdere la sua forza originaria. La differenza sta nella portata dell'onda, nella *bandwidth*: se gli altri si

muovono su onde piccole, il design italiano da sempre produce onde grandi e potenti. Ci sono culture in cui la gente ancora non sa surfare su onde di 20 metri e quindi devi spiegare loro come fare, se vogliamo recuperare la metafora del *knowledge surfing*.

Si assiste a un'evoluzione dell'offerta dell'impresa per cui non si parla più di prodotti o servizi, ma di un sistema integrato di offerte di sistemi-prodotto. In realtà poi si è andati oltre questa dimensione per "ingaggiare" in modo emotivo, cognitivo e personale l'utente finale. Come lo si può fare? Offrendo a ogni consumatore delle "opzioni" per personalizzare o co-produrre l'offerta finale. Questo vuol dire che cambia il processo progettuale perché si devono tenere aperte delle opzioni e costruire delle piattaforme abilitanti. Le è mai capitato di progettare piattaforme abilitanti?

Sì, è una cosa che sta succedendo col digitale visto che ognuno di noi lo intende spesso come piattaforma alla base del processo di personalizzazione. Un altro aspetto è legato al fatto che ognuno di noi è sempre più multi-verso, sempre più schizofrenico, un insieme complesso di una moltitudine di atteggiamenti e stili di vita. Questi aspetti rendono l'opzione di scelta e personalizzazione molto appetibile. Una volta si parlava di *mass-customization* e iperscelta, come diceva Manzini. Oggi è *bespoke*. Per esempio io ho lavorato per alcuni anni con Vertu, azienda di cellulari di altissima gamma che costano fino a 120 000 euro e ho dovuto progettare un set di strumenti, dei tutorial, che aiutassero i loro clienti (tendenzialmente russi o cinesi) a capire cosa dovessero scegliere e perché. I costi erano talmente alti e i livelli di opzioni del cellulare così aperti che per assurdo il ruolo del design era quello di aiutare l'utente a dare significato alle scelte possibili. Perché non tutti i consumatori sono poi così coscienti come crediamo: a volte in culture diverse c'è un altissimo potenziale di spesa e un altrettanto elevato disorientamento culturale. Il mondo è molto più diverso di quanto noi ingenuamente crediamo, sempre con una postura italo o euro-centrica. Il ruolo del design è certamente anche quello di far crescere e aumentare la sensibilità positiva verso la diversità, che resta un grande valore da preservare.

2. 3+1 Cardinal Points 3M, Italia 2005. Questa rosa dei venti asimmetrica mostra 4 scenari ottenibili dalla combinazione dei materiali adesivi 3M con altri supporti, a dimostrarne la versatilità e la flessibilità d'uso. Un sud mediterraneo e sensoriale, un nord tecnologico ed elegante, l'est esotico e ibrido, l'ovest sostenibile e naturale mostrano alcune possibili tendenze estetiche, mixando spazio e tempo tipici della liquidità del contemporaneo. La collezione è nata come prima applicazione del progetto strategico sull'uso delle pellicole decorative in interni, presentato alla Galleria Jannone durante il FuoriSalone: da allora ogni anno si presenta una nuova collezione e 3M ha creato un'apposita Architectural Division.

INTERVISTA

Roberto Verganti, MaDe In Lab, Politecnico di Milano

Com'è arrivato a occuparsi di Design?

Sono laureato in ingegneria elettronica e prima di tornare a lavorare al Politecnico ero in Telettra, un'impresa di telecomunicazioni. Da sempre, tuttavia, mi sono occupato di capire come le imprese potessero gestire l'innovazione in modo efficace e, rientrando al Politecnico, ho iniziato a occuparmi di innovazione nel settore high-tech. Nel 1997-98 mi sono recato ad Harvard per una ricerca sullo sviluppo di software; erano i momenti in cui nasceva Internet, c'erano aziende come Netscape, Altavista... Google ancora non esisteva! Al rientro in Italia ho seguito la nascita della Facoltà di Design. Lì c'era bisogno di un docente che insegnasse il management ed eravamo in due adatti a farlo: io e un collega.

Venendo dall'America quello che avevo imparato è che per fare ricerca bene bisogna avere dei casi interessanti... Ma di imprese di software in Italia non ce n'erano tante e l'Italia non era certo pioniera nel digitale, mentre era famosa e forte per il design. Fin da piccolo, poi, il designer era una delle professioni che mi sarebbe piaciuto fare, così ho cominciato a occuparmi di design non solo nella didattica, progettando e lanciando il master in Design Strategico al Politecnico. La chiave di volta, tuttavia, è stata la ricerca Sistema Design Italia (un progetto finanziato dal Ministero dell'Università e della Ricerca nel 1998, capofila il Politecnico, che coinvolgeva tutte le sedi universitarie in Italia con corsi sul design. (L'obiettivo era capire le ragioni del successo del design italiano attraverso lo studio di buone pratiche e casi di successo. *NdA*). Ho avuto la fortuna di incontrare un gruppo di studiosi illuminati. Ai tempi c'era Ezio Manzini, che mi ha insegnato tutto sul design, e c'era un gruppo di persone che si avvicinava al management anche nel dipartimento di design: insomma c'era già una porta aperta. Per la ricerca Sistema Design Italia abbiamo utilizzato una metodologia che era quella propria delle business school: gli studi di caso. Questo ha permesso di entrare in aziende in cui non era mai entrato nessuno del mondo del management, perché aziende come Artemide o Alessi dimostravano molta diffidenza e quasi spavento nei confronti di questo mondo. Tutto quanto era scritto nei manuali di management era esattamente l'opposto di quello che queste aziende facevano e, se si fosse applicato il *modus operandi*

che studiavamo in letteratura, rischiavamo di ucciderle... invece entrandoci attraverso il network dei colleghi di design, tutto è stato più facile. Il master in Design Strategico è servito tantissimo, perché è stato attraverso di esso che ho cominciato a conoscere queste aziende e a capire che avevano dinamiche completamente diverse. Diciamo che forse l'epifania l'ho avuta quando abbiamo invitato Christian Schneider dell'allora ufficio satellite di IDEO a Milano a fare un workshop e lui è arrivato con questo video bellissimo che presentava la loro metodologia per il progetto di un carrello della spesa (www.youtube.com/watch?v=taJOV-YCiel) e Manzini che diceva "Ma [il design] non è così!"

In effetti quello a cui io stavo assistendo in Artemide e in Alessi non era "quella cosa lì" che mostrava Schneider, era agli antipodi. Quanto IDEO aveva sapientemente illustrato erano cose che nel mondo dell'innovazione vedevo già da tempo, non c'era niente di spettacolarmente nuovo. Era molto più innovativo quello che si vedeva in aziende come Artemide e Alessi. Quindi ho cominciato a sviluppare questa teoria della Design-Driven Innovation, che molte persone poi nel tempo hanno confuso, pensando che io appartenessi all'ondata del *design thinking*, quando in realtà io sono all'antitesi di quella visione. Sono entrato in questo momento di esplosione del design che mai mi sarei aspettato, l'ho fatto perché mi piaceva e spesso mi sono state attribuite delle posizioni che non erano le mie. Ho scritto nel 2006 un articolo per *Harvard Business Review*, avevo già i miei contatti ad Harvard, e quella è stata la prima volta che un italiano scriveva un articolo su questa rivista e sul design. L'articolo è piaciuto, così mi hanno chiesto di pubblicare un libro e sono tornato in America nel 2008 per scrivere *Design-Driven Innovation* che avuto un successo notevole; le aziende hanno iniziato a chiamarci. Nel tempo abbiamo raffinato i metodi e le riflessioni. Ora c'è questo nuovo libro in uscita che si chiama *Overcrowded – Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*, anticipato da un articolo sul Power of Criticism, pubblicato su *Harvard Business Review* che ha avuto un'attenzione notevole, quasi come se, dopo 15 anni di creatività user-centered, ci fosse proprio la voglia di avere un po' di aria fresca. Io il video di IDEO continuo a farlo vedere, ma è del

Roberto Verganti è professore ordinario di Leadership and Innovation al Politecnico di Milano, dove dirige MaDe In Lab, il laboratorio per il Management del Design e dell'Innovazione. È stato visiting professor alla Harvard Business School due volte, alla Copenhagen Business School e alla California Polytechnic University. È membro dell'European Design Leadership Board della Commissione Europea.



Foto: Carla Sedini

'99: quasi 20 anni fa! Sono quasi vent'anni che nel mondo del design e dell'innovazione, a parte qualche cosa, non è successo niente. Quello che è successo è che queste strategie sono state applicate alla politica, ai servizi, però il modello teorico è sempre quello. Hai quasi paura a far vedere quel video di IDEO in aula, perché ragazzi ti dicono che è un po' vecchio... Si vede che è di un'epoca diversa, ma secondo me funziona ancora.

Questo tema del *design thinking*, con una lettura diversa da quella anglosassone, potrebbe corrispondere alla "cultura del progetto" italiana. Probabilmente questa sua visione del *criticism* nasce un po' dalla comprensione dello spirito italico...

È proprio così, diciamo italico o europeo. È un design che viene molto dall'architettura più che dall'ingegneria, mentre IDEO viene dall'ingegneria. Non è che sia contrario all'espressione *design thinking* ma purtroppo ormai si pensa solo a quello. Se tu parli ai designer lo sanno benissimo che il design non coincide con "quella cosa lì", ma chi viene dal management, spesso, pensa che sia proprio vero. Tutti gli studenti delle business school degli ultimi vent'anni hanno visto quel video di IDEO. Quando racconto il mio approccio viene visto come una cosa totalmente nuova, perché l'idea che si possa essere critici e che l'innovazione non viene dai clienti è uno shock. Purtroppo oggi è uno shock anche nel mondo del design.

Dipende da come si interpreta questa cosa... La questione della critica (*criticism*) probabilmente mette in gioco la soggettività del progettista, la sua capacità di discernere, di capire quali sono gli elementi su cui insistere per l'innovazione, da dove partire...

Qui c'è dietro una visione del mondo e della vita completamente diversa. Il *design thinking* anglosassone, e loro lo dicono esplicitamente, è *naïve mind*. Cioè, tu devi affrontare il problema come un principiante, devi cancellare più che puoi i tuoi valori, devi essere una tabula rasa, come un bambino. Questo è totalmente opposto a una visione critica del mondo, in antitesi al progettista che cerca di portare la sua visione. A questo si aggiungono i problemi derivati dal fatto che molti pensano che i designer

progettino per se stessi. Ma giustamente progettano per se stessi! Puntare a un mondo migliore significa avere delle responsabilità. Però la visione di IDEO ha sposato perfettamente quella del mondo manageriale, che è quanto insegniamo agli studenti dalla mattina alla sera: di cancellare loro stessi, perché ci sono i tool. Che tu stia facendo patatine o aeroplani gli strumenti sono quelli, tu non hai dei valori! Questa è ovviamente una visione molto estrema e provocatoria. Questa visione critica che noi italiani abbiamo, cioè che chi progetta mette se stesso e i propri valori alla base, è molto lontana dal *design thinking*, anzi è esattamente agli antipodi perché, come detto, loro teorizzano una *naïve mind*. Poi magari ci si concentra sul pensiero e non sui valori però di fatto stanno dicendo di arrivare all'obiettivo come una tabula rasa.

Quindi al centro del modello italiano ci sono specifici "valori"?

Nel mondo dell'architettura – il design italiano deriva da lì – l'architetto non parte dall'utente, perché l'edificio sopravvive all'utilizzatore. Mentre un prodotto come uno smartphone fra un anno non esiste più, un edificio starà lì per le prossime generazioni. Quindi ci si allontana dall'utilizzatore perché si ha una responsabilità verso la città e verso il mondo ed è l'architettura che ha portato al design questa visione. Mentre l'ingegneria ha portato la visione classica di IDEO del problem solving: c'è un problema, c'è un bisogno, lo risolviamo e lo soddisfiamo. C'è proprio una visione della vita e del mondo che è diversa, che è molto vicina a quella del management. È un modo di vedere la vita che per una persona che decide, per esempio, di fare figli è difficile da accettare: quando vedo camminare i miei figli non vedo dei sacchi pieni di bisogni o di problemi che devono essere risolti, la vita per me è un'opportunità, non è un problema. Partire dai bisogni e dai problemi vuol dire affrontare la vita in un certo modo. Partire da una visione della vita come un'opportunità e come ricerca di senso, è completamente diverso. Tanto che molto spesso le persone acquistano oggetti di cui non hanno bisogno. Pensate per esempio alle candele: che problema si sta risolvendo con le candele? Eppure la gente è molto più disposta a spendere 30 euro per una candela che 10 euro per una lampadina.

Il suo libro Design-Driven Innovation, pubblicato da Harvard Business Press, è stato tradotto in giapponese, cinese, coreano, italiano e portoghese, nominato da Business Week tra i migliori libri su Design and Innovation del 2009 e dall'Academy of Management come uno dei 6 migliori libri di management del 2008-2009. Ha pubblicato più di 150 articoli scientifici ed è apparso su The Wall Street Journal, The New York Times, Financial Times, Business Week.

Il vecchio modo molto maslowiano di vedere il consumo poteva andar bene negli anni Cinquanta quando si andavano a toccare dei bisogni elementari, che potevano essere risolti semplicemente buttando automobili e frigoriferi sul mercato. Ma è stato un periodo fortunatamente molto limitato della storia dell'umanità. Non perché oggi si viva in un mondo "ricco", perché fin dall'antichità l'essere umano ballava e danzava per puro piacere e divertimento. Anche se non aveva la pancia piena. La vita non è solo fatta di bisogni primari. In tutte le società, la vita spero sia un'opportunità. Ma dietro la visione del *design thinking* c'è un approccio di tipo problem solving: con quel metodo non crearesti mai Alessi! Così come non crearesti mai Artemide. Certo che la gente ha bisogno della lampadina, ma non la faresti mai come la farebbe Artemide. Tutte queste teorie di innovazione sono sempre in negativo: mi manca qualcosa, lo devo creare, lo devo ottenere, non c'è mai il positivo, non c'è mai "ti do qualcosa in più!".

È un po' la visione marxista di creazione del bisogno...

Non so se è marxista... Io ho sempre trovato Maslow piuttosto terrificante come modello. Se sei un poverino ti fermi al secondo o terzo livello, se sei ricco arrivi fino in cima: quindi l'amore e la religione sono solo per quelli ricchi. Ma per fortuna non è così. Se guardi al design italiano vedi che è particolarmente forte nel settore dell'alimentazione, dei vestiti e della casa che sono proprio laggiù in fondo alla piramide di Maslow, sono bisogni primari. Però è chiaro che puoi semplicemente mangiare e riempirti la pancia, ma anche che mangiando vuoi arrivare fin lassù in cima alla piramide. Forse la gente ama il Made in Italy e il lifestyle italiano perché noi siamo bravi a portare i prodotti, che in genere si collocano sui livelli più bassi, su fino ai livelli più alti. Nella quotidianità hai voglia di senso. Quindi, c'è dietro una visione del mondo che secondo me è filosoficamente molto connotata. Nessuno lo dice ma è così.

È vero che anche Alessi nel convincerti che puoi avere della gioia fa comunque un'operazione di marketing, fa parte delle regole del gioco. È nella condizione progettuale che è strana questa idea del mondo come problema. È vero che i problemi esistono e vanno risolti e che la vita non è solo gioia, il mondo è fatto

di tante cose e nella ricerca di senso incontri anche problemi, ma non si esaurisce lì... E forse le aziende lo hanno capito. Perché in questo momento quel tipo di innovazione sta diventando sempre più marginale? Per due motivi: primo perché dopo vent'anni ci sono migliaia di consulenti in giro per il mondo che fanno *design thinking* e più un approccio diventa di successo e disponibile, meno è differenziante: il suo successo in qualche modo ne decreta anche l'obsolescenza e questo è un ossimoro rispetto al concetto di innovazione. Se vuoi fare innovazione devi cambiare.

Secondo: è cambiata la vita delle persone. Questa è una cosa su cui riflettere in profondità nel momento in cui avviciniamo le aziende. Ho iniziato a notare un trend molto forte: il grande lusso del futuro non sarà avere più cose in termini di varietà, più scelta, ma sarà avere meno scelta. Perché in questo momento è così difficile scegliere, perché le opzioni sono così tante... che vorresti che qualcun altro scegliesse per te. Il libro *The Paradox of Choice* di Barry Schwartz ha colto un fenomeno che adesso sta diventando drammatico.

Noi stiamo lavorando anche sull'opposto, cioè sulla possibilità di progettare delle opzioni, ma nella logica che diceva lei: in un'ottica di creazione di valore metto a punto un sistema di offerta che coinvolge l'utente finale...

Però in questo caso non si tratta di una scelta, sono io che progetto, il proponente. Quella però non è varietà: la varietà è avere tantissime opzioni e devo prima conoscerle tutte e poi devo scegliere quella giusta per me. Invece, quello di cui parli tu è mettere le persone in condizioni di progettare e questo presenta solo due possibili opzioni: la prima è che so già cosa voglio, quindi non c'è varietà (ma non credo sia la strada più probabile); la seconda è che le persone, che genericamente non sanno cosa vogliono, vengono dotate di strumenti che le mettono in grado di progettare, aiutandole a capire cosa vogliono. Questo è il lavoro classico dell'architetto: se ti deve aiutare a progettare casa tua, l'architetto migliore non è quello che arriva col progetto ideale, ma quello che entra in dialogo con te. E piano piano il progetto prende forma. Questo trend fa sì che la complessità della vita delle persone di oggi non sia dovuta alla

mancanza di soluzioni, ma all'eccessiva numerosità delle soluzioni. Barry Schwartz nel suo TED Talk a un certo punto dice "lo ho degli studenti a cui do il 20% in meno di compiti a casa rispetto quelli che davo anni fa non perché siano meno intelligenti, ma perché sono troppo impegnati a pensare". Ai miei tempi si pensava alla vita in termini di step: ora mi laureo, trovo una ragazza, mi sposo, faccio figli, ecc. La strada un tempo era più o meno quella. Sposarsi era un obbligo, il problema era con chi, ma il perché era già definito. Oggi il problema è "Ma io devo sposarmi per forza?". Il "chi" è forse più facile da trovare grazie alla tecnologia (vedi Facebook, Tinder, ecc.) ma il "perché" è più difficile da identificare. Quindi siamo in un mondo in cui la sfida si sposta dal trovare soluzioni a capire quali sono le domande: è un problema di significato, di senso. Lo stesso succede nelle aziende: non mi è mai capitato negli ultimi anni di andare in un'azienda e che là non ci fossero idee. Di idee oggi è pieno il mondo.

Simon Sinek dice più o meno la stessa cosa: "Start with why". Le persone ti sanno spiegare il What e il How ma quando arrivano al Why hanno difficoltà.

Esattamente. Sinek però usa questo modello per parlare della comunicazione, ma vale la stessa cosa nell'ottica progettuale, cioè dell'innovazione. Questi *Why* stanno cambiando alla velocità della luce.

L'altro giorno stavo lavorando per una importante multinazionale sul tema del *laundry*. Loro stavano facendo delle proiezioni sul "*laundry 2030*", ma io penso che il mondo stia cambiando così rapidamente che non c'è bisogno di immaginare il 2030. Chi lo sa cosa ci sarà nel 2030? I futurologi guardano al futuro perché vogliono stimolare le persone a mettere in atto un po' di pensiero laterale. Però il modo migliore per andare avanti in modo lineare è proprio pensare a un futuro. Oggi non c'è più linearità ma complessità. Prendiamo l'esempio della televisione. Il significato della televisione due o tre anni fa era completamente diverso. Tre anni fa la televisione era il nemico delle famiglie, i genitori si arrabbiavano perché i figli passavano tanto tempo davanti alla tv. Oggi la televisione è il miglior amico della famiglia perché riesce a unire le persone davanti allo stesso schermo. Quindi la non linearità è nel presente. Se cerchi di



1

1. Alfa Romeo 4C
La ricerca di Verganti per l'Alfa innova il significato di macchina sportiva. È un lusso accessibile e non è potentissima. La leggerezza della vettura consente di avere un rapporto peso/potenza simile a quello di auto molto più costose e prestigiose.

guardare al futuro puoi cogliere solo quei fenomeni che sono lineari: la sostenibilità, gli open data...

Come recepiscono le imprese questi tuoi stimoli? Riesci a vedere fino alla fine l'applicazione del modello?

A volte sì, a volte no. Quando lavoriamo con le aziende facciamo un lavoro molto strategico, poi dopo vengono coinvolti i gruppi di *concept development*. Le volte che siamo riusciti a seguire il processo fino in fondo, abbiamo notato che la nostra presenza aiuta; altre volte teniamo un po' i contatti per capire come stanno andando avanti. Oggi le organizzazioni viaggiano e cambiano più velocemente dei progetti. Mi capita di partire con un progetto di consulenza e 3-4 mesi dopo la metà delle persone non ci sono più. Capisco perché oggi le aziende vogliono fare *lean development*, perché se fai cose a lungo respiro ti viene a mancare il team. Devi lanciare qualcosa velocemente sul mercato perché altrimenti non c'è più nessuno che ti segua il progetto. Forse anche a causa del precariato e della tipologia di contratti, c'è un minor senso di appartenenza all'azienda per cui si lavora. Siamo tutti come dei liberi professionisti perciò, se ci viene offerto qualcosa di più vantaggioso da un'altra azienda, semplicemente senza pensarci troppo accettiamo seguendo i nostri specifici obiettivi.



2

2. Deloitte Risk Management
In questo progetto si è affrontata la gestione del rischio cambiandone il senso: rischi non visti come minacce ma come opportunità per aumentare la creazione del valore.

CASO STUDIO
Kasanova

1

1. Il negozio bandiera di Kasanova in via Marconi a Roma. Ordine visivo, immagine coordinata e supporto comunicativo per orientare le scelte dei clienti sono gli elementi chiave del progetto dei nuovi format.



Kasanova è legata alla storia della sua ideatrice, Giannina Fontana, che inizia a lavorare a tredici anni aiutando suo padre nella sua attività di venditore ambulante. Dopo la morte del padre, nel 1960, Giannina prende in mano l'azienda e la fa crescere fino al sopraggiungere della crisi che investe il settore del casalingo negli anni Novanta. In seguito, cambia rotta decidendo una nuova formula commerciale in franchising e lanciando un nuovo marchio nel 1994, Kasanova. Le scelte gestionali e organizzative, le soluzioni distributive (per esempio con punti vendita aperti nei centri commerciali), il display del prodotto (per consentire a ognuno di poter "toccare" la merce) rendono il marchio famoso. Negli ultimi anni il design – dal prodotto, al pack, al display, alla comunicazione – (ri)portano al successo il marchio, contribuendo non solo a dare maggiore visibilità allo stesso ma dando un impulso straordinario e significativo alle vendite.

Kasanova è fin dal 2009 il primo distributore italiano di articoli casalinghi, liste di nozze e piccoli complementi, con un fatturato di 80 milioni di euro e oltre 180 punti vendita distribuiti equamente tra strade cittadine e centri commerciali.

L'anno che porta a un ripensamento strategico dell'azienda è il 2008, in concomitanza con la crisi economica globale ma anche con la crescente consapevolezza che assortimento, qualità del prodotto, prezzo conveniente e distribuzione capillare non sono più elementi di vantaggio competitivo sostenibili.

La rincorsa al prezzo più basso, complice anche un sistema produttivo localizzato in aree del pianeta con un basso costo del lavoro, non è più in grado di fare la differenza.

Non solo: una tendenza fortissima è quella che vede quasi del tutto scomparire le liste di nozze a vantaggio di una domanda di servizi, come per esempio i viaggi di nozze o la richiesta di denaro per “mettere su famiglia”. Il fenomeno della *commodityfication*¹ (una definizione di Tom Peters, guru del management americano), inoltre, rende i prodotti tutti molto simili, la gente non ne capisce il senso, non sa distinguerli e li sceglie in base al prezzo. Un altro elemento di discontinuità è, infine, l'emergere delle vendite online che fanno concorrenza alla distribuzione tradizionale.

È necessario, evidentemente, lavorare su altri aspetti che siano in grado di costruire il senso di un'offerta. Nasce da questa esigenza l'incontro con il design e con Massimo Mussapi, architetto e designer, che suggerisce una strategia per l'azienda capace di aggiungere nuovo significato e valore all'offerta di Kasanova, lavorando su diverse idee. In primis, Mussapi definisce un ordine visivo dell'offerta, attraverso un packaging e un'immagine coordinata che metta a sistema l'offerta dell'azienda, rivedendo l'impatto visivo e organizzativo dei punti vendita e dando un significativo orientamento al cliente finale, guidandolo nella scelta.

Le proposte di Mussapi trovano terreno fertile: una proprietà ben disposta e un management capace di raccogliere queste indicazioni.

Una delle lezioni più significative di Henry Dreyfuss, celebre progettista americano inventore del telefono a disco combinatore, designer di Polaroid, di treni, degli interni dei Boeing, dei trattori di John Deere, è proprio questa: contare sull'appoggio vigile, ma paziente, del capo è un aspetto imprescindibile per poter costruire una vera e propria strategia del design.

1. Nella merceologia, la disciplina che studia le ragioni delle merci, la *commodity* è il bene indifferenziato. Può essere per esempio un prodotto agricolo, il petrolio, il sale ecc. Si fa riferimento a questa dimensione per indicare un fenomeno (la *commodityfication*) che caratterizza anche beni *non commodity* come un'auto, un televisore, un computer, quando il mercato non riesce a riconoscere per quei prodotti differenze significative rispetto ad altri prodotti della concorrenza. Il valore, in tal caso, non è più legato alle caratteristiche del prodotto ma solo al suo prezzo conveniente.

TEMPERA-VERDURE

2



LE MIE VERDURE
CONCIATE PER LE FESTE

Posso temperare una carota... ...o anche una zucchina come fossero matite

Un'insalata diversa dal solito Potrei anche farci dei segnaposti

KASANOVA

2. Le schede informative, presenti nel negozio, danno indicazioni su utilizzo e funzionalità degli oggetti esposti.

CUOCI MELA

3



MELA CUOCIO
MELA MANGIO

Senza bisogno di acqua, la chiusura ermetica mantiene integre le proprietà del frutto

Cuoce in pochi minuti

... in microonde 5 min.
... in forno 15 min.

KASANOVA

3. L'impatto sulle vendite è significativo: per questo cuoci-mela, nell'anno 2013, si è verificato un incremento di esemplari venduti pari al 700%.

«La nuova immagine di Kasanova è serena, attenta ai piccoli gesti della quotidianità, al rito del regalo, come a quello dell'autocompiacimento di un acquisto di impulso.»

«Conoscere i prodotti e pensare a loro come a una soluzione per i piccoli piaceri della vita, come farsi un dolce oppure le marmellate. La crisi ha reso questi gesti, che ricordano il nostro passato, una consuetudine. Per questo, prima di proporre la vendita, Kasanova spiega il perché e cosa comprare.»

Maurizio Ghidelli, General Manager F.Ili Fontana srl

4

4. Il packaging è strumento di coordinamento per tutti i prodotti marcati Kasanova. La logica è dare informazioni sulle caratteristiche e sulle funzionalità dei prodotti. Come nel caso di questi bicchieri da vino “parlanti”, per motivare le ragioni della propria forma e dimensione.



È una visione sistemica quella che si articola nel progetto della rinnovata Kasanova e che si inserisce in un sistema di valori ben preciso: gratificazione personale dell'utente che acquista (e l'esigenza di costruire intorno a lui una scena dove tale esperienza possa aver luogo), *value for money* dell'offerta, un acquisto consapevole (e dunque informato), creatività, stile di vita virtuoso. I valori sono poi codificati all'interno di sei ambiti specifici di intervento che Mussapi, anche in qualità di design manager, ha coordinato coerentemente tra di loro: l'**identità grafica** dell'offerta, il **registro linguistico** a supporto della narrazione di Kasanova, il **packaging** legato alla marca (private label), l'**interior design** e il **display di prodotto**, la comunicazione, gli eventi e le dimostrazioni a supporto della vendita di prodotto.

Il nuovo logo, che insieme alla comunicazione viene seguito dalla poliedrica progettista italo-belga Karen Huber, sotto la supervisione di Mussapi, si distingue per la leggibilità. Utilizza un font diffuso come Arial (per evitare problemi con fornitori sparsi in diverse zone dell'estremo Oriente) e un codice color avana che ricorda la carta Kraft, rinviando a significati di naturalità e a memorie di domesticità calda e sobria.

Tra le operazioni più significative c'è il lavoro sul packaging del private label, molto importante per il fatturato aziendale, ma che si presentava senza una linea comune, in modo confuso e dando l'idea di prodotti scadenti. Un lavoro che ha portato ordine tra più di 3000 prodotti a catalogo, differenti per tipologia, costo, dimensioni, target, peso ecc. Anche per garantire la corretta esecuzione delle confezioni da parte delle centinaia di fornitori sparsi nel mondo, Mussapi ha realizzato un manuale d'istruzioni con schede tecniche che spiegano in modo semplice e diretto le regole, comprensibili da parte di chiunque, considerando tra le altre cose anche la grande differenza culturale tra paese di destinazione e paese di produzione. Alcune confezioni speciali per specifiche tipologie di prodotto – per esempio i bicchieri da vino – sono state pensate in modo diverso, per rendere evidente la ragione della forma, spesso legata ad aspetti funzionali.

Mussapi e il suo studio hanno curato moltissimo il layout e l'esperienza al punto vendita. L'idea è stata quella di mantenere l'immagine da bazar di Kasanova, ma dando una collocazione chiara agli articoli, considerando l'utente come un protagonista attivo nella scelta e usando molto la comunicazione per



rendere gli oggetti “parlanti”. Un sistema modulare di scaffalature, senza spalle, per rendere visibile la merce, consente diverse possibili configurazioni. Grandi tavoli bianchi mettono in risalto i prodotti di rilievo. L'uso accorto delle luci, i colori (un avana messo a punto con la Sikkens e il terracotta per alcuni dettagli e i soffitti), le grandi lampade, i gazebo, rendono l'interno caldo e accogliente.

L'aspetto più dirompente, probabilmente, è quello della comunicazione al punto vendita. Il concept alla base è molto semplice: si vuole mettere l'audio ai pensieri dei clienti stessi, amplificandoli. Uno dei grossi problemi a cui va incontro oggi la distribuzione è proprio il non riuscire a orientare le scelte dei clienti. Spesso i prodotti sono “afoni” e non riescono a raccontare cosa potrebbero fare e a quali bisogni potrebbero dare risposte efficaci. La creatività di Mussapi guarda per esempio una centrifuga provando ad anticipare il pensiero del consumatore: “cosa potrei preparare ai miei bambini per merenda con questa centrifuga?” Lo studio Mussapi ha affrontato questa sfida – dare voce agli oggetti in modo semplice – intervenendo su circa 120 prodotti per i quali è stata realizzata una grafica in A3, per affiancarla direttamente ai prodotti nel punto vendita. Il riscontro è stato straordinario. Su alcuni prodotti ci sono stati incrementi di vendita enormi: un pela-fruttaverdura ben raccontato ha incrementato del 636% le vendite, mentre un cuoci-mela del 700%! Per orientare il cliente, oltre a una grafica parlante, hanno avuto un ruolo fondamentale anche eventi e dimostrazioni che hanno reso i punti vendita vivi e interattivi. La dimostrazione porta come conseguenza anche un maggiore ascolto del cliente che, nell'ottica di una gestione strategica della conoscenza del consumatore, consente di rilevare i desiderata e i bisogni inespressi delle persone. Da trasformare in soluzioni innovative e migliorative.

In pochi anni l'azienda ha praticamente raddoppiato il suo fatturato (nel 2009 era di 75 milioni di euro mentre nel 2013 è stato di 140 milioni!). È un esempio concreto di cosa possa fare il design, integrato in una visione strategica con il marketing e il management. L'esempio esprime, tra le altre cose, un approccio al design management molto italiano. Che cerca di intercettare nuove esigenze e nuove modalità di vendita.

È appena stato inaugurato alla stazione centrale di Napoli, per esempio, Kikke di Kasanova, con un posizionamento più alto rispetto ai negozi tradizionali e con un'idea interessante: contribuire a rendere piacevole e utile il tempo dell'attesa scoprendo oggetti che possano essere funzionali a esigenze della quotidianità domestica. Un modo per intercettare tutti i “cittadini in mobilità” per lavoro, integrando però alla proposta un servizio: esplori, comprendi ciò che è esposto, acquisti lì ma non porti nulla con te perché ci pensa l'azienda a recapitarti a casa, velocemente, quello di cui hai bisogno. Anche in questo caso, al centro del progetto c'è l'utente, le sue abitudini e le sue esigenze.

La dimensione comunicativa e relazionale sembra essere la cifra più significativa del lavoro di Mussapi che, con attenzione e cura del dettaglio, è riuscito a coordinare, in modo organico e coerente, tutti i punti di contatto tra impresa e cliente finale, contribuendo a uno degli esempi di riferimento, oggi, per il settore del retailing.



5. Lo scaffale è ridotto ai suoi elementi essenziali per rendere più visibile la merce. Le spalle laterali sono state eliminate: entrando c'è una visione d'insieme, ordinata, che migliora la percezione complessiva dell'ambiente e dei beni esposti.

6. Kikke di Kasanova è un nuovo format pensato per aree di passaggio come stazioni ferroviarie e aeroporti. Nell'immagine il primo negozio alla stazione di Napoli. Un prodotto esposto può essere acquistato in negozio senza il problema di trasportarlo con sé perché viene spedito direttamente a casa.

INTERVISTA

Mauro Porcini, Chief Design Officer, PepsiCo.

Qual è, dal suo punto di vista, l'obiettivo di un designer all'interno di un'organizzazione?

Il design, per come è interpretato storicamente, può avere due ruoli.

Uno: garantire i risultati, attraverso la qualità dell'esperienza e la creazione di storie coerenti che – grazie alla coesione di tutti i punti di contatto (i *touch point* NdA) – rendano visibile l'offerta dell'impresa.

Due: giocare come facilitatore culturale nel dialogo all'interno dell'azienda, connettendone le varie entità.

Questi sono i due ruoli principali: output da una parte e processo dall'altra. Per fare questo, non si può parlare solo di design di prodotto né solo di comunicazione. Il design nella nostra interpretazione è l'atto di sognare, disegnare, eseguire e commercializzare soluzioni che siano esperienze uniche e significative per il nostro target. Oltre che storie autentiche.

Prendiamo, dunque, in considerazione queste tre variabili: **output**, **soluzione** ed **esperienza**. Stiamo parlando del prodotto, del suo ecosistema e infine del brand che lo sottende. A volte si parte dal prodotto e poi il brand viene creato a partire da quello. Altre volte il brand c'è già e a partire da esso si creano i prodotti.

Abbiamo un'opportunità: in quanto designer, possiamo promuovere un approccio di questo tipo, essere delle guide che agiscono come connettori e facilitatori culturali. Se non ci prendiamo questa responsabilità, se non sfruttiamo il vantaggio competitivo che possiamo portare come comunità di designer, con la nostra cultura e i nostri strumenti, saremo – senza ombra di dubbio – rimpiazzati dal marketing. Siamo in un momento di svolta. La verità è che, nei prossimi anni, il design avrà un ruolo fondamentale nei processi di innovazione e sviluppo dei brand delle grandi aziende.

Essere in grado di progettare l'esperienza è essenziale ed è questo che va insegnato ai giovani designer. L'esperienza è una soluzione, un prodotto, un servizio, un brand in relazione con gli individui in un

contesto d'acquisto e d'uso nel tempo. L'esperienza è una storia e i designer si occupano di storytelling: spesso la comunità del marketing fa l'errore di pensare che i designer siano quelli che disegnano la forma di un oggetto. Cosa possibile, ovviamente, ma in realtà i designer, oggi, definiscono la storia e l'interazione che c'è tra l'utente e il prodotto.

Quali cambiamenti sociali e tecnologici influenzano oggi il design e il suo ruolo nelle organizzazioni?

Viviamo in una società che sta cambiando radicalmente. E in poco tempo. Ci sono diversi livelli di complessità che stiamo osservando e a cui la formazione di design deve saper rispondere.

Il primo è la **complessità sociale**. Il mondo di oggi è radicalmente diverso da quello di anche solo cinque anni fa. Ci sono una serie di fattori chiave che stanno cambiando totalmente il modo in cui comunichiamo tra di noi e il modo in cui le aziende costruiscono brand e prodotti innovativi. Internet e i social media stanno modificando profondamente il modo in cui dialoghiamo e interagiamo. Scegliamo delle persone all'interno della nostra cerchia che condividano gli stessi interessi, passioni e sogni e quindi per definizione filtrino e amplifichino le informazioni che sono più rilevanti per noi. Questo significa che i brand devono entrare a far parte di quella conversazione e che non possono più basarsi su un tipo di comunicazione monodirezionale, dall'alto verso il basso (*top-down*). Il più delle volte, quando i brand erano fortunati, come nel nostro caso, la comunicazione più importante era quella pubblicitaria televisiva e i consumatori venivano coinvolti in quella conversazione. Il problema del brand oggi è che, se il tuo messaggio non è rilevante, non riesci ad attivare alcuna conversazione perché non puoi più comprare il diritto di accesso a quella conversazione: te lo puoi solo guadagnare, attraverso la rilevanza di contenuti. Noi, in quanto singoli individui, per attivare conversazioni, non avendo il budget delle multinazionali, possiamo fare cose interessanti in modi diversi: si pensi alle tantissime start-up che stanno proliferando in qualsiasi settore, come *food and beverages*, per esempio, ed è una cosa impressionante soprattutto negli Stati Uniti e in Asia. C'è, dunque, la possibilità di creare brand e comunicazione in modo molto più semplice che nel passato. In particolare, quella che mi piace definire

Mauro Porcini è responsabile del design di PepsiCo. Dopo aver lavorato a lungo per 3M sia a Milano che a Saint Paul negli Stati Uniti, Porcini è entrato in PepsiCo nel 2012 come Chief Design Officer, una nuova posizione creata espressamente per lui.



Digital Enabled - Communication, Entrepreneurship and Manufacturing. La *Digital Enabled Communication* significa avere accesso alla comunicazione low cost. *Digital Enabled Entrepreneurship*, a sua volta, indica un accesso più semplice agli investimenti (si pensi, ad esempio a Kickstarter o a Indiegogo). *Digital Enabled Manufacturing* è, invece, una dimensione produttiva low cost rispetto al passato: guardate alla rivoluzione industriale della stampa 3D e alla possibilità, per i clienti finali, di creare da sé i propri prodotti. Questo ha cambiato completamente lo scenario competitivo. Quindi, aziende come PepsiCo, non sono più soltanto in competizione con le grandi multinazionali ma anche con una serie di individui e start-up che fanno emergere problemi non solo di quote di mercato, ma spesso anche di quote di notorietà e reputazione (*mind share*). Magari sono prodotti che non avranno mai successo, ma rendono obsoleti i nostri, basti pensare al mondo delle birre artigianali. Infine, ci sono quattro differenti generazioni che sono in sovrapposizione e quindi è molto difficile decifrare con le metodologie di un tempo cosa i consumatori vogliano esattamente. Questo nuovo scenario sociale sta cambiando completamente il modo di costruire i brand e di fare innovazione. Quindi sicuramente i designer devono conoscere e parlare la lingua di questo “nuovo” mondo.

Il secondo livello di complessità è relativo alle **storie** che i brand raccontano al consumatore. Se in passato il consumatore interagiva con un prodotto o un brand, attraverso la televisione o nel momento in cui acquistava il prodotto in un negozio, oggi i nostri brand sono su un palcoscenico 24 ore su 24 in qualsiasi tipo di manifestazione. Nel caso di PepsiCo, dobbiamo avere un comportamento che è rilevante e coerente all'interno di un negozio, così come quando attiviamo una partnership con un altro brand, ma anche quando sponsorizziamo il Super Bowl o facciamo una partnership nel mondo dell'NBA o cerchiamo di fare innovazioni di prodotto riducendo calorie o creando nuovi sapori e così via. Innovazione e comportamenti in geografie diverse devono essere coerenti. È una grandissima sfida quella di creare delle storie che siano coerenti attraverso tutti i punti di contatto (*touch point*) del brand-prodotto, packaging, retail, eventi e così via - e attraverso le varie geografie del mondo, mantenendo questa rilevanza locale. Questo è un secondo livello di grandissima complessità che i designer devono saper gestire.

Un terzo livello di complessità è che tutto si muove alla velocità della luce. I **cicli di innovazione** sono sempre più rapidi. Si pensi al mondo dell'automobile: oggi per sviluppare una nuova auto ci vogliono tre



1. NSPIRE è una cucina su due ruote che, toccando diverse città americane, promuove il brand e le sue innovazioni.

All'interno di PepsiCo, Mauro Porcini ha il compito di valorizzare il design thinking nell'organizzazione e nella cultura aziendale, gestendo il design a livello globale secondo un approccio creativo, innovativo e centrato sull'utente, per tutti i brand della galassia PepsiCo. È stato inserito da Fortune nella selezione dei 40 business leader under 40 e segnalato da Fast Company tra i 50 designer più influenti in America.

2

2. PepsiHomeMade, Soda Stream caps.



anni contro i dieci di prima e ogni anno si fa innovazione di restyling con importanti modifiche dal punto di vista funzionale. Tutto si muove più velocemente. Quindi come riuscire a capire, monitorare, carpire tutte le tendenze che ci sono nella società, i gusti dei consumatori, i loro comportamenti, ciò che li differenzia e poi sviluppare velocemente prodotti che siano rilevanti per loro? Io ho vissuto in soli tre anni la rapidissima evoluzione dell'attenzione del consumatore nel mondo delle bevande gassate – soprattutto sul mercato americano – dalla diatriba sul contenuto calorico alla nuova prevalente conversazione su artificiale vs naturale. Noi avevamo investito molto sulla riduzione delle calorie, e vogliamo ovviamente continuare a farlo, ma adesso c'è un mondo che prima era meno scontato e che invece è ora emerso con forza, sostenuto dai social media, che dobbiamo e vogliamo gestire. Questo caso cosa significa? Che mentre in passato si poteva andare sul mercato costruendo una barriera per impedire l'ingresso di altri competitor, puntando su un asset fondamentale dell'azienda (in

3M per esempio la ricerca tecnologica), le barriere d'entrata oggi sono molto meno alte proprio perché lo scenario sociale sta cambiando totalmente. Ciò significa che per fare innovazione oggi bisogna innovare su asset differenti in contemporanea. Tutte le aziende dell'elettronica di consumo, da Philips a Samsung, hanno sempre investito e hanno pensato che fosse necessario investire sulla tecnologia. Apple ha investito su tutte le altre variabili eccetto la tecnologia perché la tecnologia è in grandissima percentuale acquistata da partner esterni, talvolta addirittura da concorrenti. Apple si è concentrata sullo stile di prodotto, sulla funzionalità, sull'interazione, sul servizio, sul retail, sulla comunicazione, ecc. Oggi, dunque, è necessario innovare in almeno 3, 4, idealmente 5 dimensioni diverse in contemporanea. Cosa implica questo? A livello di queste multinazionali ci sono entità totalmente separate che gestiscono la rete di manufacturing, la logistica, la distribuzione, il design del prodotto eccetera e spesso incontrano grandi difficoltà a dialogare fra di loro. Ci sono quasi 300 000 persone in PepsiCo! Quindi per prima cosa, anche grazie al design, si dovrà avviare un dialogo tra queste persone e si dovrà saper identificare e puntare su molte dimensioni dell'innovazione dell'offerta in contemporanea, combinandole in una storia che sia coerente e intrigante per il consumatore.

Può parlarci dei progetti che le stanno a cuore e che caratterizzano questo approccio sistemico all'innovazione di design?

Con l'obiettivo, come dicevo prima, di essere pervasivi, sponsorizziamo molti eventi diversi (Grammy's, NBA, NFL e SuperBowl, Loolapalooza, South By SouthWest...) partecipiamo fisicamente solo ad alcuni, mentre in altri c'è solo la presenza del nostro brand. Abbiamo progettato, per esempio, una sorta di camper (PepsiCo NSPIRE) per avere un mezzo capace di muoversi da un posto all'altro e di motivare alla buona cucina i nostri clienti. All'interno di questo modulo, chef più o meno famosi creeranno piatti speciali e ci sarà, inoltre, la possibilità di personalizzare i drink. Questo elemento iconico sarà comune in diversi dei nostri eventi.

Stiamo poi analizzando il mondo del fai-da-te per la personalizzazione delle bevande. È un'operazione che abbiamo fatto con Soda Stream per creare e



3

3. PepsiCo DRINKINFINITY, sustainable water.

aggiungere sapore ai propri drink. È uno dei progetti che mi sta più a cuore.

Un altro progetto interessante riguarda la realizzazione di una bottiglia vuota: Drinkinfinit. In America Latina e negli Stati Uniti tanti studenti girano con queste bottiglie vuote che riempiono con l'acqua, è molto sostenibile ed economico. L'idea è di avere la tua bottiglia e poi inserire queste capsule in uno specifico alloggiamento in cima. Hai una cosa tangibile e un liquido concentrato in una sfera che si apre quando inserisci la capsula all'interno della bottiglia creando il tuo drink. Qui il target è molto salutare.

Un altro esperimento è stato quello delle Cola artigianali, un settore che crescerà sempre più. Caleb è una cola fatta esclusivamente di tre ingredienti: acqua gassata, seme di cola e zucchero di canna.

Poi c'è il mondo di Gatorade. Abbiamo capito che Gatorade stava diventando quasi una bevanda generica, così l'abbiamo riposizionata solo per atleti professionisti e semiprofessionisti, consapevoli che ci sono tre fasi di interazione con la bevanda: una fase di preparazione, una fase in cui bevi durante la performance e una fase di recupero. Quindi abbiamo creato un'intera serie di prodotti legati a questi tre momenti.

Il modello d'interazione con il brand segue anch'esso tre fasi: una di *discovery* (*wow effect* - viscerale), una di *ownership* (interazione emozionale - interattiva) e una di *sharing* (espressiva). Dunque quando un consumatore scopre qualcosa che qualcun altro non conosce e la vive personalmente, ne rimane conquistato e poi lo condivide con altri. Questo ha un potere incredibile, molto di più che se lo facessimo noi in prima persona come Pepsi. Noi vogliamo creare rilevanza per il consumatore che, alla fine dell'esperienza, tende ad appropriarsi del brand.

Che differenza c'è in questo suo approccio tra il ruolo del design e quello del marketing?

È, infatti, una delle domande più ricorrenti: "Ma questo non è il ruolo del marketing?" La risposta è: sì e no. Il marketing ha un ruolo in tante cose ma lo fa insieme al design. Tutto si spiega con il modello classico della semantica della comunicazione: c'è un

mittente che è il brand, un contenuto che è quello che il brand dice (*live for now, enjoy the moment, carpe diem...*), e un ricevente, che è il consumatore. Il marketing gestisce da sempre questo tipo di comunicazione, ma nel modello semantico ci sono altre variabili per definire il significato: da una parte c'è il codice che si porta dietro il messaggio, dall'altro i media che usa. Il codice in un prodotto è lo stile del prodotto, del packaging, della grafica e così via: in pratica tutto ciò che è visuale. Uno dei media, per esempio, in questo momento è la mia voce. Ma è un media anche una radio; lo sono i social media: insomma tutto ciò che veicola il messaggio. C'è un contesto culturale geografico che cambia quindi da nazione a nazione, da target a target.

E poi ci sono dei rumori di fondo che sono spesso, in questo tipo di modello, i concorrenti. Basta cambiare una di queste variabili, per cambiare totalmente il significato di quello che stiamo dicendo, della nostra comunicazione. Il codice sta assumendo un valore incredibile grazie ai social media, grazie a una comunicazione prettamente visuale alimentata da fenomeni come Facebook o Instagram. Il codice, su questi media, si altera e cambia il contenuto del messaggio. Ma noi designer siamo istruiti a gestire il codice, noi siamo gli esperti di quel mondo e, se siamo strategici, siamo capaci di influenzare tutto il significato e l'interazione con le altre variabili. È qui, a partire da culture molto specializzate, che i due mondi si incontrano e possono lavorare insieme anziché combattersi per creare un valore incredibile.



4

1. PepsiCo Craft Soda, Caleb

5

5. PepsiCo Gatorade Series.



E in questo consiste la grande forza del design oggi. Il punto fondamentale è il viaggio, come si pensa di raggiungere un certo tipo di risultato e quali sono i processi che utilizziamo. Parliamo di processi e di modi di pensare e di cultura. I modelli tradizionali non funzionano più oggi. In questa estrema complessità il modo di fare innovazione tradizionale va ripensato. La soluzione sta in parte nel processo, ma anche in un modo diverso di pensare, in nuovi modelli culturali e nuovi approcci.

In una recente conferenza a Milano è stato invitato a ragionare sulle differenze tra l'approccio italiano al *design thinking* e quello anglosassone. Qual è il suo pensiero in proposito?

In sintesi, posso dire che l'approccio anglosassone è un processo totalmente interattivo mentre quello italico (NdA con riferimento alla definizione di Piero Bassetti: *Svegliamoci Italiani*, Marsilio 2015) è molto più di pancia, intuitivo. Quello anglosassone è strategico perché la strategia è alla base di tutto quello che si fa e, viceversa, quello italico è pragmatico, quasi artigianale.

Questa è una cosa importantissima, perché in un mondo in cui tutto si muove alla velocità della luce è

molto importante riuscire a concretizzare il più velocemente possibile, ed essere in grado di allineare all'interno dell'azienda tutte le funzioni attorno a un'idea. Per esempio, se io dico la parola "coltello" ognuno visualizzerà un coltello diverso. Ma se io lo disegno saremo tutti allineati intorno a quell'idea. Magari il *marketer* mi dirà che il logo non è visibile, l'ergonomista mi dirà che il manico non è fatto nel modo corretto e via così. Questi non sono errori di progettazione, questo è il processo di design. Io, come designer, devo saper concretizzare l'idea facendo leva su tutto il *know how* che c'è all'interno dell'azienda ma anche all'esterno, parlando per esempio con il consumatore per arrivare a qualcosa che è fondamentalmente giusto. Tra l'altro questo processo aumenta anche la fiducia all'interno dell'azienda sul fatto che quello che stai facendo è corretto, perché l'imperativo di queste multinazionali è "non sbagliare!". Quindi cercare di ridurre il rischio implica il ricorso a una serie di strumenti e soprattutto a delle ricerche di mercato che finiscono con incidere su tutto ciò che è innovativo. La prototipazione durante il processo può aumentare il livello di confidenza all'interno dell'azienda e aumentare la capacità e la volontà di correre determinati rischi da parte delle aziende e dei brand.

Quindi questo aspetto del fare è fortemente italiano ed è assolutamente importante.

E poi: l'approccio anglosassone è iper-razionale mentre l'approccio italico è emozionale ed empatico specie quando, a una velocità incredibile, dobbiamo amplificare i sogni e i bisogni nascosti dei consumatori.

L'approccio anglosassone è iper-specializzato anche nel mondo del design: il graphic designer non sa cosa fa l'industrial designer che non ha idea di cosa faccia il digital designer eccetera. Il mondo italico è un mondo poliglotta, multidisciplinare, poliedrico. Io sono cresciuto al Politecnico di Milano, pensando che questo fosse normale ma, quando sono entrato in queste multinazionali, mi sono reso conto che era un valore aggiunto su cui ho costruito praticamente tutto quello che poi ho fatto. Questo deriva dalla scarsità di risorse che abbiamo in Italia. Uno dei nostri problemi più grossi crea un'opportunità incredibile. Un brand come Post It in Italia è gestito da uno al massimo due *marketer*, mentre in America ce ne sono tra 30 e 40. La cosa interessante è che in America hai 3-4 clienti che fanno la maggior parte del fatturato, in Italia hai centinaia e centinaia di piccole cartolerie, quindi immaginatevi la complessità. Questa è una situazione classica italiana da cui deriva l'arte di arrangiarsi, il problem solving, la capacità di gestire situazioni diverse nello stesso momento che è tipica della nostra cultura e che non esiste in America. In America c'è questo problema dell'iper-specializzazione, invece i miei leader devono avere un approccio totalmente poliedrico. Non è un caso che i designer che hanno più successo e che lavorano con me, sono designer che si sono formati in Italia, italiani e non.

La tradizione del design anglosassone, poi, è industriale, nasce con l'industria ed è legata all'industria e quindi al marketing. Quella italica è sociale. Si pensi agli anni Settanta-Ottanta, l'arte e la cultura diventavano un veicolo per condividere dei messaggi spesso di stampo sociale. Questo è importantissimo, perché abbiamo un approccio molto più poetico al design.

Il design anglosassone lavora su larga scala mentre il design italico lavora con la piccola e media impresa.

Questo è un punto importante, legato a quello successivo, perché nel panorama italiano ciò che ha fatto grande il nostro design è stata la presenza di un imprenditore geniale che si interfaccia con un creativo altrettanto geniale. Inoltre c'è un altro attore fondamentale di cui nessuno mai parla, che è il tecnologo, cioè l'esperto di *manufacturing*, quello che prende i sogni di questi due visionari e li rende possibili innovando la tecnologia, la produzione e proteggendo tale innovazione con dei brevetti. Si pensi all'illuminotecnica, al design delle sedie ecc. Ci sono dei brevetti straordinari che sono diventati reali grazie agli artigiani della Brianza. Il processo di marketing, ricerca e sviluppo, si realizza, di fatto, nella mente di questi tre personaggi. Insomma: tutto quello che accade nelle grandi multinazionali, in Italia, accade nelle teste di tre persone. Il paragone è con Apple: la stessa cosa accadeva nella testa di Steve Jobs. Molti dicono che Apple è un'azienda italiana nata per caso in California, l'unica differenza è che Steve Jobs è riuscito a fare un'operazione su scala industriale, realizzando prodotti di massa. Bisogna ripartire da qui e tradurre questi processi in organizzazione. Quindi è necessario attivare marketing e vendite, design di prodotto, ricerca e sviluppo, comunicazione, ricerca di mercato, packaging. Ma prima di tutto mettere in scena migliaia di persone, abilitando processi capaci di farli dialogare.

Un altro punto è l'*empowerment* (mettere le persone nelle condizioni ottimali per poter esprimere le proprie competenze e i propri talenti *NdA*): devi delegare. Devi fidarti, devi trovare le persone giuste e devi delegare. Questo è ciò che spesso non riusciamo a fare in Italia: portare la piccola e media impresa su questa strada. Oggi in PepsiCo seguo questo processo di *empowerment*, necessario per accrescere la velocità delle idee, aumentare l'empatia e creare delle storie che per il consumatore siano condivise e coerenti. Serve, inoltre, capacità di leadership per comunicare questo modello: abbiamo bisogno di leader per creare un dialogo fra il mondo del business e quello del design. Questa è un'opportunità incredibile per la design community ma anche per il design italico.

Design after design nella mia interpretazione è il connubio di questi due mondi.

CASO STUDIO Loccioni

L'impresa marchigiana viene fondata da Enrico Loccioni nel 1968. Inizialmente focalizzata sull'impiantistica elettrica, l'automazione industriale, il monitoraggio e il controllo qualità per elettrodomestici e componenti auto, negli anni Novanta si trasforma in una *knowledge industry* (cioè in un'impresa dove la conoscenza, in tutte le sue espressioni, è l'elemento distintivo e competitivo più rilevante) e avvia progetti nei settori delle telecomunicazioni, dell'ICT e del monitoraggio ambientale.

Oggi, il Gruppo Loccioni è leader mondiale nell'ideazione e nella realizzazione di soluzioni su misura con progetti realizzati in oltre 40 paesi nel mondo. Gli ambiti in cui il Gruppo Loccioni si è particolarmente impegnato negli ultimi anni sono quelli della salute, dell'energia, dell'ambiente, della sicurezza e del comfort. Loccioni si autodefinisce una "sartoria tecnologica" che soddisfa i bisogni del cliente offrendo soluzioni personalizzate. L'alta qualità dei risultati è dovuta anche all'organizzazione interna dell'impresa che non ha una struttura gerarchica, ma orizzontale e che ha fatto del design e del design thinking uno dei suoi punti di forza.

Il design ha assunto un ruolo strategico all'interno dell'azienda a livello organizzativo e di processo. Il caso Loccioni ci mostra un design che si allontana dai suoi tradizionali ambiti di intervento (il prodotto, la comunicazione, gli interni) per avvicinarsi a una dimensione prettamente organizzativa e di *sensemaking*, di creazione di senso, per tutte le persone che sono presenti all'interno di una struttura. È un esempio di *organization design*, cioè una dimostrazione di come il design possa fluidificare le relazioni tra persone con competenze diverse e distribuite nei vari reparti, tra l'impresa e i suoi clienti, tra l'organizzazione e i suoi stakeholder. È spesso il tentativo di creare le "cornici di senso" che dà rilevanza alle decisioni strategiche e che permette loro di essere implementate: quante volte una scelta imposta dall'alto non viene capita o è accolta con scontento da parte del management operativo e della base? Dare un obiettivo comune, saperlo raccontare e visualizzare, mettersi in gioco e applicare un approccio creativo capace di vedere i problemi in modo nuovo (talvolta ridefinendoli) e trovare soluzioni efficaci e originali: tutto questo è implicito nel progetto di Loccioni (che, tra le altre cose, ha ricevuto per diversi anni, prestigiose menzioni per il premio "Best Place to Work").

1

1. *2 km di futuro* è un progetto nato per iniziativa del gruppo Loccioni in collaborazione con la provincia di Ancona e la Regione Marche. L'impresa è promotrice di un laboratorio aperto a tutti gli stakeholder per co-progettare l'area periluviale del fiume Esino.



«È nel gioco che l'essere umano esprime il massimo della sua intelligenza. Play Factory è un luogo culturale dove gli incontri interpersonali e le relazioni con la materia trovano lo spazio essenziale del gioco, sviluppando conoscenze attive, esperienze e scoperte innovative.»

Isao Hosoe

COME È INIZIATO TUTTO?

Stimolata dall'incontro nel 2005 con Isao Hosoe, l'impresa decide di "trasformarsi" in una **Play Factory**: il gioco e le implicazioni, culturali e di processo, che vi sono correlate diventano elementi fondativi dell'organizzazione. Il designer italo-giapponese porta il *design thinking* dentro l'impresa, attraverso il progetto di alcune attività per testare l'utilizzo di certi strumenti in varie fasi di progetto: dalla generazione di idee all'esperienza del cliente. La dimensione del gioco, anche per attività serie e non necessariamente di intrattenimento, è fondamentale. Al contempo il design, attraverso il gioco, diventa un elemento tangibile in tutti i reparti e i processi della vita dell'impresa, comprensibile e condiviso da tutti gli attori coinvolti nel processo.

La *Play Factory* non è solo un luogo in cui lavorare, ma anche uno spazio in cui poter esprimere le proprie idee e sviluppare la propria identità personale e professionale. Attraverso la connessione di diverse generazioni e professionalità si sviluppa un nuovo sapere, si approfondiscono temi attuali e rilevanti, si fa innovazione non solo tecnologica, ma anche sociale e di forte connessione con il territorio.

Selezionato nel 2011 dall'ADI Design Index (il repertorio, curato dall'Associazione di Disegno Industriale, dei migliori prodotti e servizi presenti nel mercato italiano nell'anno precedente a quello di selezione) nella categoria "Ricerca per l'impresa", il modello *Play Factory* – e con esso il Gruppo Loccioni – entra a pieno titolo nel mondo del design internazionale. Il suo approccio, come detto, amplia il concetto tradizionale del design, che non è (più) solo estetica, ma si articola su più livelli, intervenendo su comportamenti, visioni, processi e funzionalità: "La *Play Factory* è una nuova cultura del lavoro che incentiva la creatività, sviluppa conoscenze attive, esperienze e scoperte innovative".

Tutti i progetti Loccioni, grazie al lavoro di Hosoe e di Lorenzo De Bartolomeis, suo principale collaboratore in questo progetto, utilizzano oggi *Play Factory*, il cui elemento essenziale è **pro-gettare** che, sottolinea Hosoe, significa "lanciare in avanti, nel futuro" e questo implica senso di responsabilità ma anche confronto che, appunto, il gioco tende a facilitare.



«Progettare è come lanciare un sasso in uno specchio d'acqua, le onde si propagano in tutte le direzioni verso il futuro e verso la persona che ha lanciato il sasso.»

Isao Hosoe

2

2. Il modello di intervento proposto da Loccioni è facilmente replicabile in contesti analoghi e cambia la prospettiva di intervento: il fiume, da tempo soggetto a rischi di natura idrogeologica, da minaccia si trasforma in risorsa e diventa anche fonte pulita di energia.



Questa filosofia di progetto diventa tangibile in un'installazione "comportamentale" presente all'interno dell'azienda, dove ognuno (un manager, un impiegato, un cliente) può lanciare una pallina nell'acqua e trovare stimoli per riflettere, in senso metaforico, sul valore del proprio progetto. È un'installazione che può essere visitata da chiunque lo desideri e che, finora, ha attratto centinaia di persone che hanno deciso di testare la forza e la determinazione delle loro idee e dei loro progetti.

Un altro *tool*, strumento a supporto delle varie attività aziendali e in sintonia con la nuova filosofia aziendale – sempre curato da Isao Hosoe e Lorenzo de Bartolomeis – è il gioco di carte **Play 40**, distribuito nelle librerie più importanti d'Italia ed edito da Corraini Edizioni (noto editore legato da sempre al design). Si tratta di un gioco che permette di valorizzare e sviluppare idee, costituito da due mazzi da 40 carte ciascuno: uno contiene parole e immagini, l'altro approfondimenti e prospettive. Si può giocare per associazione dei due mazzi, ma è possibile che i giocatori reinterpretino di volta in volta le modalità di gioco.

Play 40 rientra nella definizione di *serious game*, giochi a supporto di attività per adulti, funzionali al potenziamento personale e alla maggiore integrazione tra competenze, conoscenze e approcci. L'obiettivo

del gioco è non limitarsi a cercare soluzioni, quando si parte da un problema di progetto, ma fornire stimoli per individuare gli obiettivi più generali e il risultato più ampio che si vuole ottenere coinvolgendo diverse professionalità. *Play 40* favorisce quindi una visione sistemica e la condivisione non esclusiva delle idee.

In seguito alla prima sperimentazione in Loccioni, *Play 40* è stato utilizzato in diverse realtà nazionali e internazionali che avevano bisogno di uno strumento per abilitare persone con diverso background a partecipare al processo di progettazione. Per esempio, è già stato utilizzato come strumento di lavoro e formazione dal Museo della Scienza e della Tecnologia di Milano allo scopo di co-progettare con il pubblico un'esposizione interattiva permanente su scienza e tecnologia dell'alimentazione. Inoltre, è stato presentato e utilizzato in diverse università e licei, come il Liceo Classico Berchet di Milano nell'ambito del laboratorio di gioco, design e filosofia durante il quale studenti e docenti hanno lavorato insieme arrivando a sviluppare l'idea di una nuova emittente radio e di un nuovo giornale scolastico. Infine, è importante riportare l'esperienza di gioco-progettazione con *Play 40* condotto presso le istituzioni, come la Provincia di Pesaro e Urbino, con lo scopo di progettare la "Provincia della Felicità".

«L'impresa vive e prospera se vitale e prospero è il territorio che abita ed è sua responsabilità e interesse fare in modo che lo sia.»



3

3. Il contributo del design al successo dell'impresa è anche il risultato dell'incontro tra i due principali attori del caso: il designer italo-giapponese Isao Hosoe e l'imprenditore marchigiano Enrico Loccioni. È grazie al supporto e alla fiducia del decisore che il design può realizzare compiutamente la propria missione di valorizzazione e potenziamento organizzativo.

Questo ultimo esempio pone l'accento sull'attenzione che il Gruppo Loccioni da sempre rivolge al territorio. A rendere visibile tale interesse, c'è sicuramente il progetto **2 km di futuro**. Utilizzando un approccio *glocal* (si pensa a un tema *locale*, ma con modelli operativi e di approccio contemporanei e diffusi a livello *globale*), il progetto vuole occuparsi della tradizione locale con un afflato innovativo e orientato all'internazionalizzazione. **2 km di futuro** è stato definito un "laboratorio in evoluzione" e riguarda un tratto del fiume Esino a grave rischio idrogeologico che, in collaborazione con la Provincia di Ancona e la regione Marche, è stato ripensato e messo in sicurezza per rendere il fiume una risorsa energetica e culturale. Il fiume è un pretesto per mettere un gruppo di attori istituzionali e privati al centro di un processo partecipato di progetto e valorizzazione, con l'aiuto di geologi, ingegneri

ambientali e architetti paesaggisti. Il progetto fa parte del programma LEAF (*Life Energy And Future*) Community, una visione, che si traduce in pratiche, progetti e attività, promosse da Loccioni già dal 2008, con lo scopo di migliorare la qualità della vita attraverso soluzioni innovative e rispettose della natura. Tutto ciò si inserisce nel panorama marchigiano con un microcosmo energeticamente indipendente e sostenibile e che utilizza fonti di energia completamente rinnovabili.

Loccioni sembra interpretare appieno, anche grazie al design, l'idea di "impresa eccellente e socialmente capace" formulata dal sociologo Federico Butera, cioè un'organizzazione che crea valore per i suoi azionisti ma che è anche capace – in modo creativo – di generare benefici per gli stakeholder e la comunità di riferimento.