

پُر ازدحام

طراحی محصولات معنادار
در دنیایی لبریز از انگاره‌ها

روبرتو ورگانتی

مهندسی مقیمی
ندا صالحی

www.ketab.ir



کتاب وارش

www.ketab.ir

سیرشناسه: ورگانتی، روبرتو – Vergariti, Roberto
عنوان و نام پدیدآور: **پُر ازدحام: طراحی محصولات معنادار در جهانی لبریز از انگاره‌ها/**

نویسنده روبرتو ورگانتی؛ برگردان مهدی مقیمی؛ ندا صالحی

مشخصات نشر: تهران: **کتاب وارث**، ۱۴۰۰

مشخصات ظاهری: ۳۱۲ص. ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س.م

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۵۴-۶۶۹-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: عنوان اصلی: [2016]. Overcrowded: designing meaningful products in a world awash with ideas.

عنوان دیگر: طراحی محصولات معنادار در جهانی لبریز از انگاره‌ها

موضوع: فراورده‌های جدید New products

موضوع: کالاها – طراحی Product design

شناسه افزوده: مقیمی، مهدی، ۱۳۶۲ - مترجم

شناسه افزوده: صالحی، ندا، ۱۳۶۲ - مترجم

رده‌بندی کنگره: TS۱۷۰

رده‌بندی دیویی: ۵۷۵۲/۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی: ۷۶۷۵۳۲۷



پُر از دحام

طراحی محصولات معنادار در دنیایی لبریز از انگاره‌ها

اثر: رویر تو وورگانتی

ترجمه: مهدی مقیمی - ندا صالحی

ویراستار: محمدجواد خوشنام‌وند

طراح جلد: مانسی کرامتی

صفحه‌آرا: چاپ اول

مدیر تولید: احمد وریشتی

شمارگان: ۴۰۰ نسخه

نوبت و سال چاپ: اول - ۱۴۰۰

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۵۴-۶۶-۹

قیمت: ۱۴۰/۰۰۰ تومان

www.ketab.ir

پیتزابوک، معرفی و ارائه

کتاب‌های تخصصی دیزاین

pizzabook.ir



ناشر همکار و مرکز توزیع

کتابسرای میردشتی

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۹۰۶۶۰۰۲

نمابر: ۰۲۱-۶۶۴۹۱۹۶۸



کتابسرای میردشتی
KETAB SARAYE MIRDASHTI

پیش‌گفتار برگردان فارسی

انتشار این ترجمه از کتاب «پرازدحام» آقای روبرتو ورگانتی متقارن شده است با تشدید روند ابراز علاقه و نیاز سازمان‌های بزرگ بخش خصوصی کشور، به مبحث «نوآوری» در دنیای کسب‌وکار. این تقارن را به فال نیک می‌گیرم و باور دارم که کتاب **پُر ازدحام** «سرانجام» می‌تواند حلقه‌ی گمشده بحث نوآوری را در دسترس فعالان اقتصادی، مدیران ارشد و مدیران عامل شرکت‌های بخش خصوصی و به‌ویژه سازمان‌های بزرگ ایرانی قرار دهد.

چرا می‌گوییم «سرانجام»؟ زیرا وقتی بحث به نوآوری می‌رسد، سال‌هاست که مدیران عامل مجموعه‌های بزرگ کشور، به رازی اشراف پیدا کرده‌اند که همه‌ی دست‌اندرکاران صنعت نوآوری آن را می‌دانند ولی هیچ کس در مورد آن صحبت نمی‌کند؛ اینکه روش‌های مدرن نوآوری مانند «تفکر طراحی»، «نوآوری باز» و «جمع‌سپاری» برای سازمان‌های بزرگ خیلی هم جواب نداده‌اند.

یعنی همه فکر می‌کنند این روش‌ها باید جواب دهند، به شدت هم می‌خواهند که این اتفاق بیفتد ولی وقتی خروجی پروژه‌ی نوآوری سازمانی که با استفاده از یکی از همین روش‌ها انجام شده به مدیرعامل مجموعه ارائه می‌شود، بسیاری از اوقات شاهد یک حس دل‌سردی خاص هستیم و به دنبال این واکنش، دل‌سردی، سایر اعضای تیم را نیز فرا می‌گیرد.

همه ما فعالان صنعت نوآوری فکر می‌کنیم این روش‌ها باید جواب دهند، چون باور داریم که در سراسر دنیا جواب داده‌اند؛ معمولاً پاسخ اینکه چرا در سازمان من جواب

نمی‌دهد را با عبارت همیشگی «اینجا ایران است»، جمع‌بندی می‌کنیم. کارشناسان جوانی که با حرارت و امید، پرچم استفاده از این روش‌های نوآوری را در سازمان به‌دست گرفته و برای گرفتن بودجه ریالی و زمانی آن جنگیده بودند، معمولاً حس می‌کنند که علت اینکه مدیرعامل ارزش واقعی نتیجه‌ی کار را نمی‌بیند این است که «اینجا ایران است»؛ مسلماً این نسل از مدیران نمی‌توانند ارزش این کارها را درک کنند. در آن سوی ماجرا، مدیرعامل معمولاً حس می‌کند که بچه‌های شرکت خیلی با عشق و علاقه پیش رفته و ای کاش واقعاً ایده‌هایشان کار می‌کرد، ولی اینجا ایران است و این روش‌ها جواب نمی‌دهد. نتیجه کارشان خیلی قشنگ است، خیلی خارجی است ولی در این بازار و تحت شرایط اقتصادی فعلی، برتری شاخصی نسبت به سایر گزینه‌ها ندارد، پس چرا باید شرکت بی‌دلیل ریسک کند؟

این داستانی است که من به عنوان یک مشاور کسب‌وکار، بارها در شرکت‌های بزرگ کشور شاهد بوده‌ام. حقیقت این است که سازمان‌های ما بودجه‌ی کمی را به بحث نوآوری اختصاص می‌دهند. آنچه مدیریت ارشد را مایوس کرده، نتایج حاصل از این پروژه‌ها است. با این حال نیاز واضح سازمان به نوآوری، برای مدیرعامل چاره‌ای جز تأمین بودجه‌ی پروژه‌ی بعدی نوآوری باقی نمی‌گذارد.

پیام آقای ورگانتی در کتاب *برازدحام* برای ما چنین است: دوستان، این مسأله هیچ ربطی به اینکه شما در ایران زندگی می‌کنید ندارد، حقیقت این است که روش‌های مدرن نوآوری، مانند تفکر طراحی، نوآوری باز و جمع‌بازی، دقیقاً به‌خاطر موفقیت اولیه‌شان در بازار، اکنون به یک سری محدودیت‌ها برخورد کرده‌اند. مگر نه اینکه هر یک از این روش‌ها یک نوع ابزار است و هر ابزاری هم برای یک کار خاصی طراحی شده است؟ همانطور که بهترین و با کیفیت‌ترین آچار فرانسه دنیا هیچ کاربردی در فرآیند پخت قورمه‌سبزی ندارد، وقتی این روش‌های نوآوری کار نمی‌کنند، به احتمال زیاد علت این است که ما از آن‌ها برای حل مسأله‌ای استفاده می‌کنیم که برای آن کاربردی ندارند.

خواندن این کتاب مسیر زندگی کاری مرا تغییر داده است. شخصاً در زمینه تفکر طراحی، به‌صورت عمیق در سازمان‌های بزرگ کشور کار کرده‌ام. خودم به مرور زمان به ناتوانی این سازمان‌ها در ایجاد استراتژی‌های کارآمد با استفاده از این روش پی برده بودم. تفکر طراحی در بهبود محصولات و خدمات موجود یا حتی ابداع محصولات جدید، که کار محصولات فعلی را بهتر انجام می‌دهد خیلی خوب جواب می‌دهد، ولی در خلق محصولات و استراتژی‌هایی که سازمان می‌تواند با استفاده از آن بازار را تکان دهد (هدفی که مدیران

عامل به‌خاطر آن دنبال نوآوری هستند) جوابگو نیست. فکر می‌کردم مشکل این است که به اندازه کافی از این روش استفاده نکرده‌ایم، یعنی فکر می‌کردم باید این کاری را که جواب نداده است، بیشتر انجام دهیم. هیچ‌وقت به فکرم خطور نکرد که امکان دارد نیاز مدیران عامل سازمان‌ها به نوآوری با امکاناتی که روش‌های متداول و مدرن نوآوری ایجاد می‌کنند، قابل رفع نباشد.

به نظر می‌رسد تنها کسی نبوده‌ام که مرتکب این اشتباه شده، مشاهدات و ایده‌های آقای ورگانتی کل صنعت نوآوری در جهان را به چالش کشیده است. با اینکه او اصلاً باور ندارد و ادعا نمی‌کند که روش‌هایی مانند تفکر طراحی، نوآوری باز و جمع‌سپاری اشتباه هستند، بسیاری از اساتید و فعالان این صنعت در مقابل پیام او جبهه گرفته‌اند که چطور جرأت داری بگویی این روش‌ها اشتباه هستند؟ مگر چنین چیزی ممکن است؟

کتاب «پُر از دحام» می‌گوید دو نوع نوآوری در کسب‌وکار وجود دارد و ما هیچ‌وقت متوجه این امر و تفاوت این دو نشده بودیم. روش‌های تفکر طراحی، نوآوری باز، جمع‌سپاری و مانند آن، کار می‌کنند، خیلی هم خوب کار می‌کنند ولی فقط برای یک نوع از این نوآوری‌ها که آقای ورگانتی اسم آن را «نوآوری در راه‌حل‌ها» می‌گذارد؛ برای نوع دیگر که ایشان اصطلاح «نوآوری در معنا» را به آن اطلاق می‌کند، این روش‌ها پاسخگو نیست و آنچه مدیران ارشد و مدیران عامل شرکت‌ها نیاز دارند همین «نوآوری در معنا» است.

اگر به شواهد این امر نگاه کرده بودم می‌توانستم در سازمان‌هایی که سعی داشتم به آن‌ها کمک کنم آثارش را ببینم؛ وقتی با مدیرعامل مجموعه خلوت می‌کنید، گاهی مواقع در وسط صحبت‌هایش لحظه‌ای می‌رسد که سر خود را تکان می‌دهد و با یک حالت خاصی می‌گوید: «این همه کبکبه و دبدبه و این همه پول، ولی پروژه به هیچ‌جا نرسید بعد از آن طرف چند سال پیش فلان کارمند (یا کارگر یا کارشناس یا مدیر...) در سازمان بود که همیشه مضطرب بود، بالاخره یک روز آمد پیش من و ایده‌ای را مطرح کرد که بسیار جالب و عجیب و غریب بود؛ ابتدا دقیقاً متوجه صحبت‌هایش نشدم ولی بعد که بیشتر فکر کردم، فهمیدم و روی ایده‌اش کار کردیم، آن را حسابی پختیم و در نهایت ایده را برای هیئت مدیره ارائه کردم و همان یک ایده، کل موقعیت ما را در بازار، کن‌فیکون کرد. هیچ تفکری را هم طراحی نکردیم و هیچ چیزی را هم به جمع نسپردیم...»

این مدیران عامل ارزش نوآوری را می‌دانند و هنوز دنبال نوآوری تکان‌دهنده بعدی نیز هستند که به قول آقای ورگانتی، عاشق آن خواهند شد و مشتریان شرکت هم شیفته آن

خواهند بود؛ از همین رو نیز همچنان بودجه پروژه‌های نوآوری تأمین می‌شود. در حقیقت این روش‌های ما برای دستیابی به آن نوآوری‌های تکان‌دهنده هستند که در عمل، جواب نداده‌اند.

کتاب «پُر ازدحام» یک فلسفه، رویکرد و متدولوژی نوین را برای نوآوری در سازمان‌ها ارائه می‌دهد. این روش توسط آقای ورگانتی و تیم ایشان در طول دو دهه فعالیت در بخش نوآوری در سازمان‌هایی مانند فراری، دوکاتی، پراکتور و گمبل، یونیلور، گوچی، سامسونگ، جانسون و جانسون، زاپوس، مایکروسافت، ادوبی، آی‌بی‌ام، نستله، لورال، دلویت و غیره ابداع شده و به بلوغ و پختگی رسیده است. روبرتو ورگانتی در حال حاضر استاد تمام در زمینه رهبری و نوآوری در دانشگاه اقتصاد استکهلم در سوئد، عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت کسب‌وکار دانشگاه هاروارد در ایالات متحده و هم‌بنیانگذار آزمایشگاه رهبری، طراحی و نوآوری در دانشکده مدیریت دانشگاه پلی‌تکنیک میلان در ایتالیا است.

درک فلسفه و روش عملی نوآوری در معنای آقای ورگانتی آسان نیست؛ هر فصل از این کتاب احتمالاً بسیاری از باورهای عمیق و زیربنایی خواننده را در مورد نوآوری، مدیریت، کسب‌وکار و حتی زندگی فردی به چالش خواهد کشید. ولی نهایتاً، افقی را در مقابل خواننده باز می‌کند که از دید من بسیار زیاده‌تر از هیجان‌انگیز و پر از امکان‌رهایی، خلاقیت و البته، نوآوری، در سازمان و زندگی شخصی است.

از آقای مهدی مقیمی و خانم ندا صالحی که همت کردند و این کتاب دشوار را برای جامعه فارسی‌زبانان ترجمه کردند، نهایت تشکر را دارم. امیدوارم خواندن آن همان لذتی را برای شما خوانندگان عزیز همراه داشته باشد که در من ایجاد کرد.

بهزاد صادقی

رئیس هیئت مدیره

شرکت گسترش فناوری پارس امین رای

فهرست مطالب

درباره‌ی هدیه.....	۳۱
۱ نوآوری در معنا.....	۳۹
بخش اول: ارزش.....	۵۷
۲ جستجوی برای معانی جدید.....	۶۱
۳ رقابت از طریق معنا.....	۸۳
بخش دوم: اصول.....	۱۱۱
۴ نوآوری درون به بیرون.....	۱۱۷
۵ هنر نقد.....	۱۴۷
بخش سوم: فرایند.....	۱۸۵
۶ تصویرسازی.....	۱۹۱
۷ کارخانه‌ی معنا.....	۲۳۱
۸ آزمایشگاه تعبیرکننده‌ها.....	۲۴۷
پیوست: معانی جدید همه‌جا هستند.....	۲۷۵
تفکر طراحی، نظریه‌ی طراحی: درباره‌ی این مجموعه.....	۲۹۷