



**Corso di Laurea magistrale
in Management della
transizione digitale**

Design della trasformazione digitale

**Sante Dotto
Vittorio D'Orsi**

A.A. 2024-2025



Immagine tratta da Pixabay

Progettare l'innovazione con il Design Thinking

Sante Dotto

Appunti citazioni e figure da D. Ling «*Complete Design Thinking Guide*»

Le slide che seguono raccolgono **appunti e citazioni** da libri e siti ai quali si fa riferimento nel testo, con l'obiettivo di mettere a disposizione degli studenti una traccia dei temi sviluppati durante la lezione, evidenziando gli aspetti principali di quanto discusso e approfondito in aula.

L'utilizzo di questo materiale, anche ai fini della preparazione all'esame, potrà facilitare la ricostruzione di un **quadro di insieme** sui diversi aspetti e argomenti oggetto della lezione, utile anche per lo sviluppo del project work previsto dal corso.

Questo materiale servirà quindi come riferimento e guida per una **riflessione complessiva** su quanto appreso durante la lezione, al di là di nozioni e dati di dettaglio che di per sé non costituiscono l'obiettivo formativo del corso.

COMPLETE

DESIGN

THINKING
GUIDE

FOR SUCCESSFUL PROFESSIONALS

Agli albori di Apple Mike Markkula uno dei suoi primi investitori scrisse un promemoria di una pagina intitolato ***The Apple Marketing Philosophy*** evidenziando tre punti:

- **Empathy**: un'intima comprensione del cliente: *"Capiremo veramente le sue esigenze meglio di qualsiasi altra azienda"*.
- **Focus** - un piano d'azione definito e incrollabile: *"Per fare un buon lavoro di quelle cose che decidiamo di fare, dobbiamo eliminare tutte le opportunità non importanti"*.
- **Impute** – la convinzione che le persone giudicheranno inconsciamente un'azienda in base al prodotto, al suo imballaggio e al servizio da parte del suo personale: *"Potremmo avere il miglior prodotto, la massima qualità, il software più utile se li presentiamo in modo sciatto saranno percepiti come sciatti; se li presentiamo in modo creativo e professionale attribuiremo loro le qualità desiderate"*.



CHAPTER 1

WHAT'S
DESIGN
THINKING?

"IL RUOLO FONDAMENTALE DEL DESIGN È LA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI".

FAST COMPANY - BUSINESS MAGAZINE

Il **design thinking** è parte integrante di ciò che passa per la mente di un designer in ogni singolo progetto di design. È un potente strumento di pensiero che può guidare positivamente un marchio, un'azienda o un individuo:

DESIGN THINKING = PENSARE COME UN DESIGNER

A chi serve il design thinking?

1. Alle aziende per **innovare** - il design thinking consente alle aziende e alle startup di innovare ed esplorare opportunità sulla base delle esigenze non soddisfatte dei consumatori e della comprensione della situazione

"L'innovazione distingue tra un leader e un follower."

Steve Jobs - CEO di Apple

2. Alla società per **risolvere i problemi** degli esseri umani - difficoltà che incontriamo nella vita quotidiana, problemi che sono poco definiti, che mancano di informazioni utili a definire una soluzione, che hanno un forte impatto sui bisogni umani, che modificano il contesto o cambiano la situazione.

"Il design risolve i problemi umani identificandoli e realizzando la soluzione migliore."

Ivan Chermayeff - designer e artista

3. Ai professionisti per **competere** nel mondo del lavoro - molte scuole specializzate e università (es. Stanford University) offrono corsi esclusivi sul design thinking a dirigenti e professionisti.

"Il design thinking è un approccio all'innovazione incentrato sull'essere umano che attinge dagli strumenti del designer per integrare le esigenze delle persone, le possibilità della tecnologia e i requisiti per il successo aziendale".

Tim Brown - Presidente e CEO di IDEO

Pensare come un designer può trasformare il modo in cui progettare l'innovazione:

- per **ideare** come soddisfare al meglio le esigenze degli utenti
- concentrandosi sulle **soluzioni** e non sui problemi
- per sviluppare prodotti e servizi sul **front-end**
- e migliorare i processi e la strategia nel **back-end**.

Cosa rende il design thinking un modo unico di pensare?

Le 7 **caratteristiche** che definiscono il design thinking:

1. chiunque può utilizzare il design thinking
2. è divertente
3. usa metodi che abilitano l'empatia con le persone
4. cerca di definire il problema per attivarsi e trovare la soluzione
5. idea ed esplora soluzioni
6. richiede collaborazione e prototipazione iterativa
7. si può applicare ad ambiti molto diversi.

Business Thinking	Design Thinking	Creative Thinking
Left brain	Using both sides of the brain to solve problems	Right brain
Rational and structured	Switching at will between rational and intuitive approach	Intuitive and emotional
Focus on analysis	Iterating between analysis and creation	Focus on creation / expression
Deal with well-defined problems	Deal with ill-defined problems	Deal with no or undefined problems
Target to improve business results	Target to improve user's experience	Target to explore new ideas
Analyze > Decide	Empathize > Define > Ideate > Prototype > Test	Perceive > Ideate
"Let's solve this problem."	"What is the problem we are trying to solve?"	"There is no problem!"

CONFRONTO TRA DESIGN THINKING ED ALTRE MODALITÀ DI PENSIERO

Il design thinking **framework** è composto da un **action plan** e 5 **mindset** → come del resto indicano le due parole:

- **design** in latino *designare* indica l'atto di segnare per agire (es. designare per un incarico)
- **thinking** in latino *cogitare* che significa meditare e considerare.



Quindi il design thinking è l'atteggiamento e lo stato d'animo che insieme alla giusta serie di azioni consente di progettare → occorre sia un action plan funzionale che il giusto mindset, l'uno non funzionerà senza l'altro e viceversa:

- il treno (mindset) non va senza il binario (action plan)
- l'auto (action plan) non va senza il pilota (mindset).

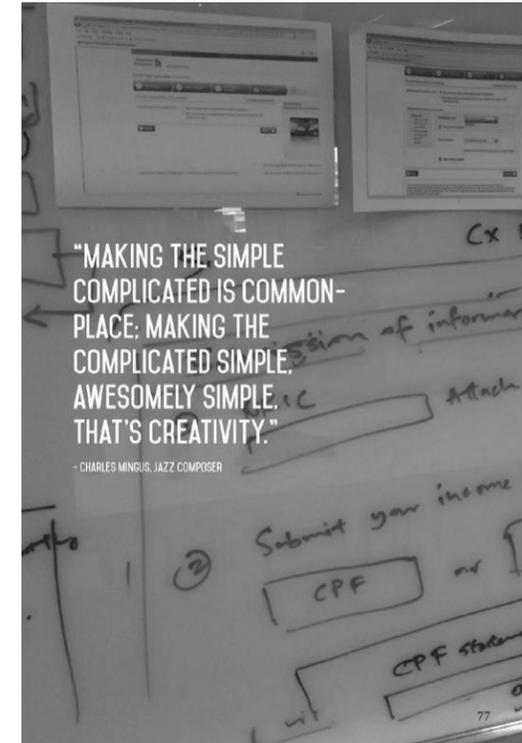
DESIGN THINKING CHECKLIST N.1 – **COSA DEVE AVERE** A DISPOSIZIONE UN DESIGN THINKER?

- uno spazio adatto alla collaborazione
- carta
- strumenti di scrittura
- strumenti per tagliare e incollare
- fotocamera e immagini
- sketchbook/logbook
- post-it
- cartone
- lavagna/muro/bacheca
- schede
- materiali per la prototipazione
- framework e modelli per rappresentare gli elaborati



DESIGN THINKING CHECKLIST N.2 – **COSA SERVE PER ESSERE UN DESIGN THINKER?**

- vestire i panni dei propri utenti
- avere empatia per utenti e stakeholder
- sfidare lo status quo in modo ribelle
- porre le giuste domande senza avere timori
- disegnare e disegnare piuttosto che scrivere una email
- collaborare in riunioni multidisciplinari vs. lavorare in un silos
- guardare il quadro generale e pensare in modo olistico
- generare molte nuove idee e non avere paura di condividerle
- trovare alternative per avvicinarsi agli obiettivi desiderati
- predisporre a fallire presto e spesso



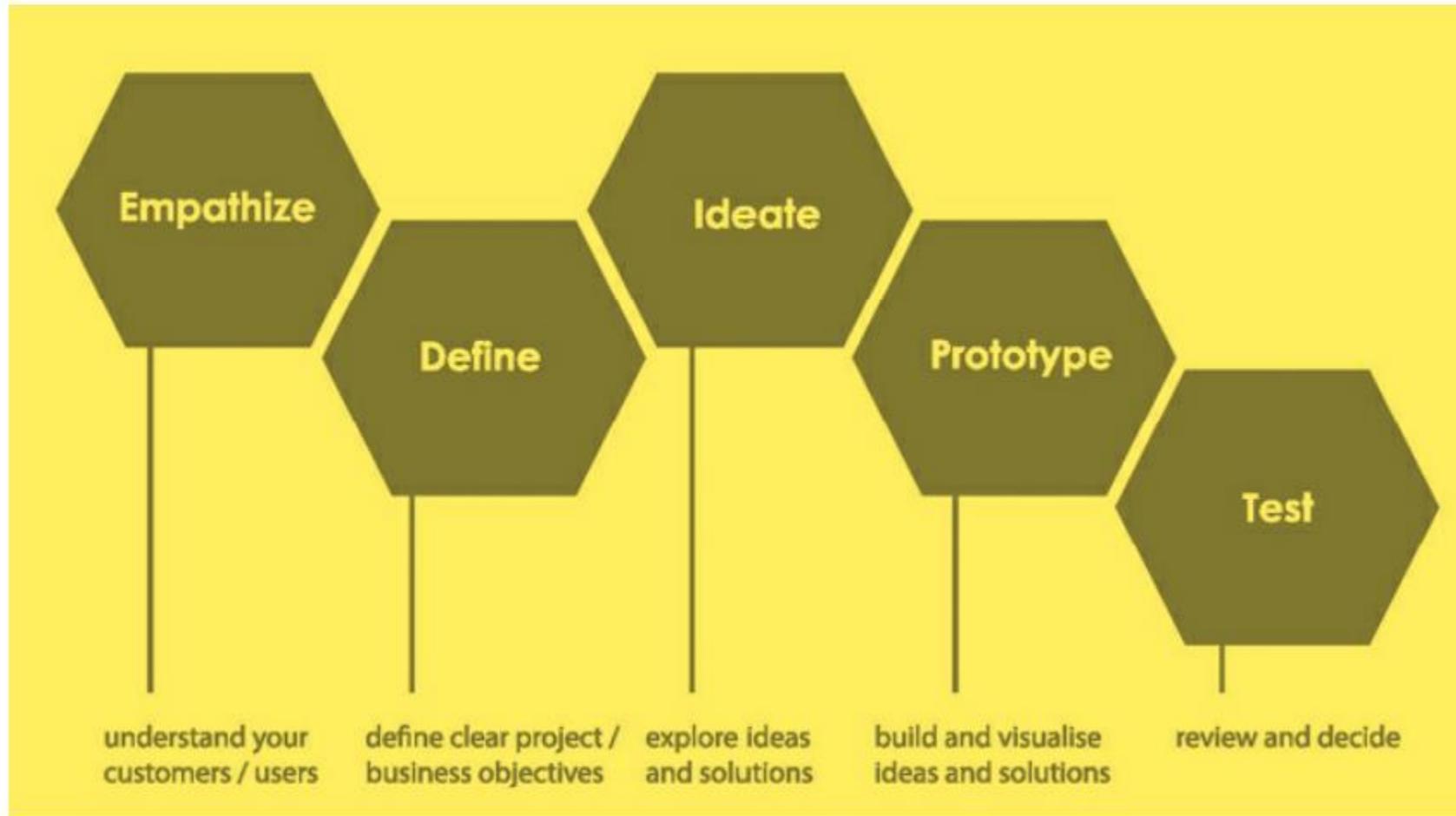


CHAPTER 2
DESIGN
ACTION
PLAN

"IL DESIGN NON È SOLO QUELLO CHE APPARE E CHE SI SENTE. IL DESIGN È COME FUNZIONA."

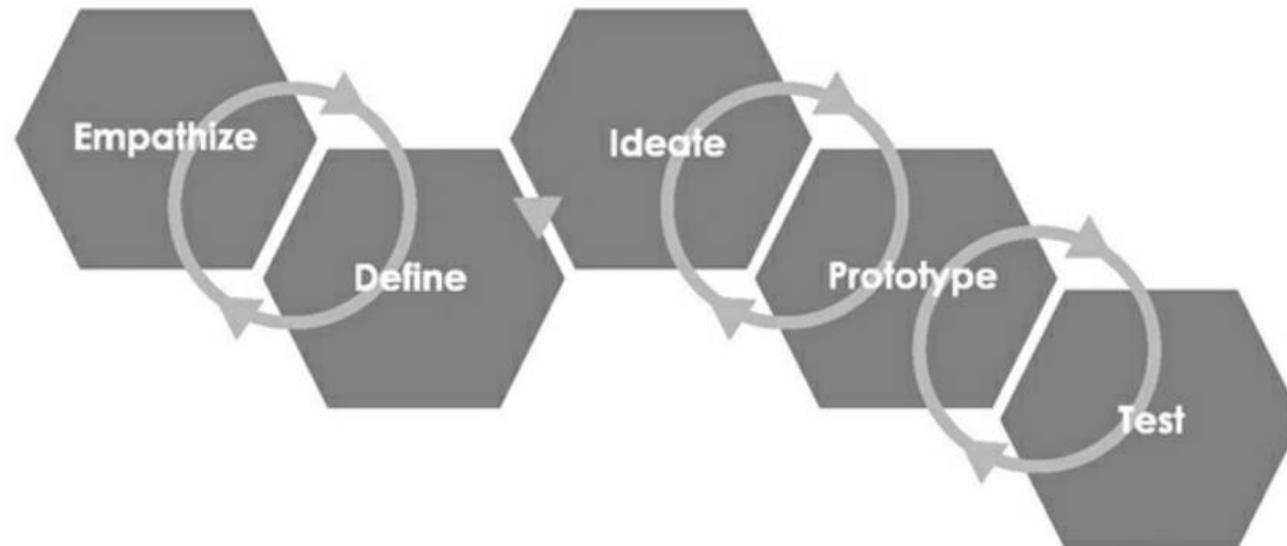
STEVE JOBS - APPLE CEO

Un **action plan** è un framework di 5 fasi che realizzano il processo di design thinking, una roadmap che indica alle persone coinvolte in un progetto la strada giusta da seguire.



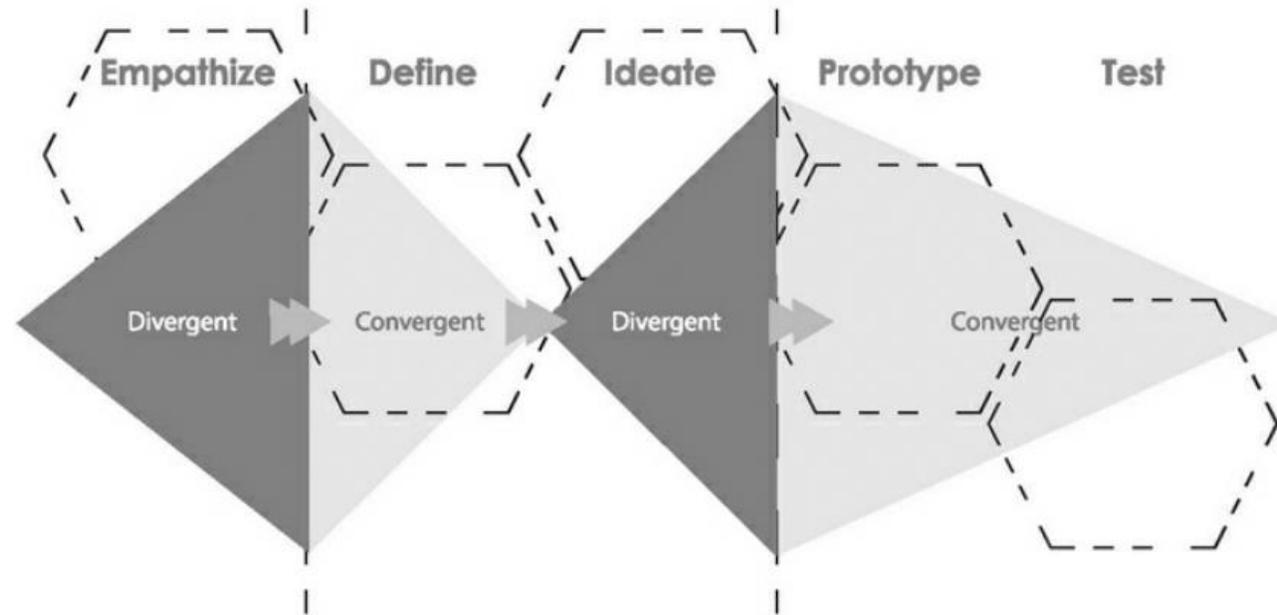
Le 5 **caratteristiche** dell'action plan.

1. Non è solo una sessione di brainstorming o un processo «one-day», **richiede tempo** e impegno da parte di individui impegnati e coinvolti con lo stesso obiettivo. Ci sono fasi in cui sono necessarie più iterazioni, test e controllo con gli utenti, esplorazione ed in cui occorre tempo per sedimentare quanto elaborato.
2. È un processo **iterativo**, può essere necessario ripercorrere le fasi avanti e indietro e in genere si arriva al risultato desiderato dopo diversi round.

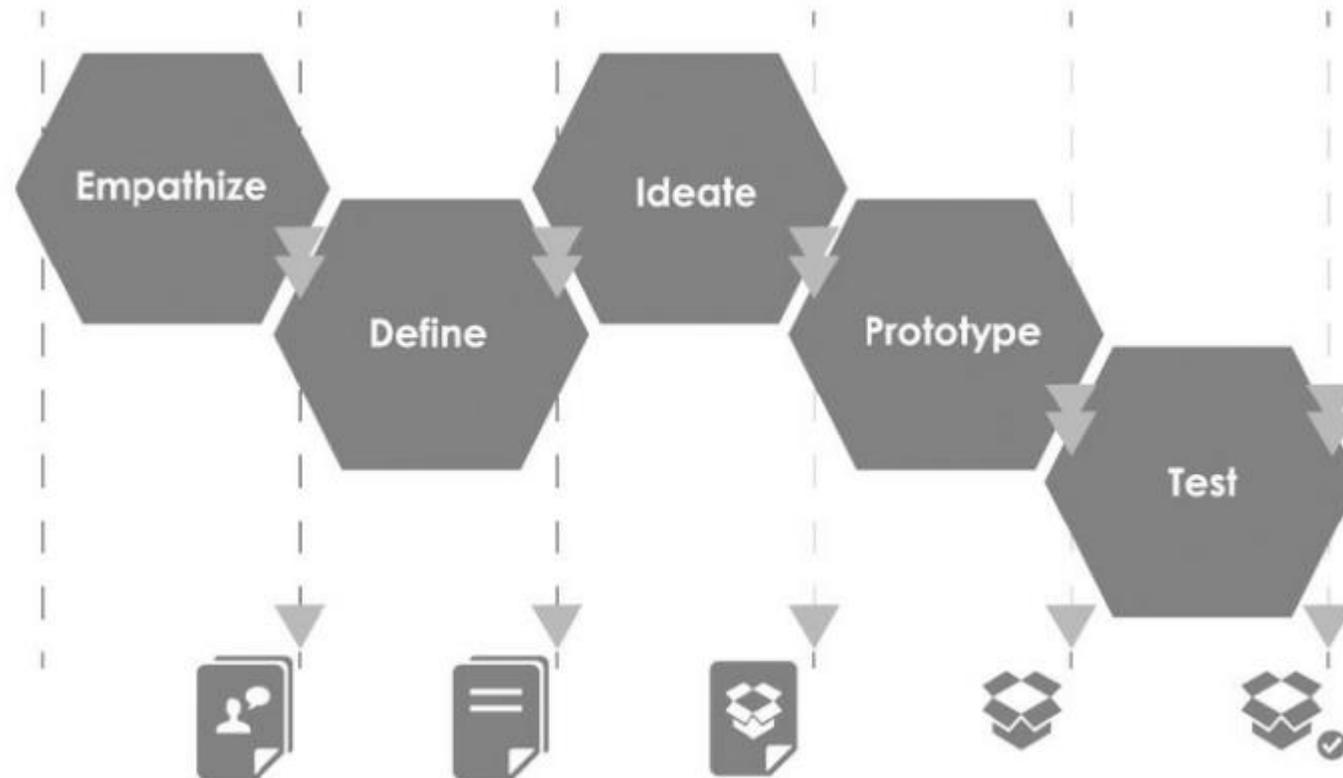


3. Richiede modalità di pensiero diverse:

- le fasi di empathize e ideate richiedono principalmente un **pensiero divergente**, capace di creare ed esplorare idee e possibilità senza limitazioni, che incoraggi a fare ipotesi, a tirare fuori idee apparentemente folli e ad essere creativi
- le fasi di define, prototype e test richiedono principalmente un **pensiero convergente**, capace di selezionare le giuste soluzioni, sulla base di vincoli o feedback, che incoraggi ad analizzare i dati disponibili e a prendere decisioni rispondendo alle domande più critiche.



- Richiede la costante **collaborazione** di tutti i componenti del team, ognuno porterà al tavolo le sue precedenti esperienze e conoscenze sul problema e tutti lavoreranno insieme → il design thinking non funziona passandosi l'un l'altro «patate bollenti» ma è un processo in cui tutti collaborano dall'inizio alla fine con un obiettivo comune.
- Ogni fase ha i suoi **deliverable**



RIASSUNTO DELLE 5 CARATTERISTICHE DELL'ACTION PLAN

Characteristics	What would you expect	What is expected of you?
1. Not just a brainstorming session	Proactive process of action phases over a period of time	Be patient and prepared that the process does not work like instantaneously
2. Iterative process	Repeated rounds of discovery of ideas / concepts until you become crystal clear	Be willing to discover and never stop at the first idea / concept
3. Has phases of both divergent and convergent thinking	Explore ideas & possibilities at one action phase while being decisive in solutions in another	Approach different way of thinking at each action phase
4. Requires collaboration	All stakeholders go through the process together	Be open and accept others into the process- everyone has experience and expertise to bring to the table
5. Deliverables at every phase	Point of reference at every action phase	Advocate to document deliverables at every phase

EMPATHIZE

E' la prima fase del processo di pensiero progettuale.

La fase di apprendimento, di **immersione** nella realtà degli altri (utenti finali e stakeholder), del problema che stai cercando di risolvere o del bisogno che si sta cercando di soddisfare. E' importante anche parlare con esperti e altri interlocutori chiave e condurre ricerche e interviste.

L'obiettivo è di sviluppare la conoscenza di base attraverso queste esperienze e utilizzare questi insight come trampolino di lancio per affrontare le sfide del design → il **challenge** del progetto.

Phase:	Activities:	Tools to use:	Deliverables:
1. Empathise 	User interview Informal chats Observation Shadowing Mystery shopping Picture-taking Immersion	Interview checklist Observation checklist Writing tools Flipcharts and paper Camera	Personas Empathy Map List of user feedback Problems identified

DEFINE

E' la fase convergente, di **selezione** degli elementi utili dagli insight acquisiti dalla fase di empathize.

Si fa chiarezza analizzando i dati rilevati e le risposte degli stakeholder e dei membri del team coinvolti nel progetto.

Diventa curioso e scopri le cose, sfida lo status quo e fai tutte le analisi utili a comprendere: qual è il problema che stiamo cercando di risolvere o la soluzione progettuale da realizzare, a quale utente ci stiamo rivolgendo, qual è l'obiettivo da raggiungere: la **value proposition** (point-of-view – PoV)

Phase:	Activities:	Tools to use:	Deliverables:
2. Define 	Workshops Stakeholder meetings	Drawing and writing tools Post-its Flipchart / Whiteboard User feedback <i>(from Empathize)</i>	Design brief Stakeholder map Context map Customer journeys Opportunity map

IDEATE

E' la fase più critica e più importante del processo di design thinking. Sarai sfidato a pensare fuori dagli schemi e a fare **brainstorming** su tante idee.

Sospenderai ogni tipo di giudizio: nessuna idea è troppo inverosimile e le idee di nessuno vengono rifiutate. L'ideazione è tutta una questione di creatività e divertimento: la quantità è incoraggiata, il team potrà generare un gran numero di idee in una singola sessione → sognatori dell'impossibile e visionari del futuro.

Alla fine occorrerà convergere sulla **soluzione** da realizzare, identificandone i punti di forza ed i benefici per utenti e stakeholder.

Phase:	Activities:	Tools to use:	Deliverables:
3. Ideate 	Ideation activities Brainstorming workshops Mindmaps Sketching / drawing	Drawing and writing tools Post-its Flipchart / Whiteboard Persona <i>(from Empathize)</i> Design brief <i>(from Define)</i> Brainstorming tools	Ideas / concepts Sketches Prioritisation map Affinity map Idea evaluation

PROTOTYPE

Un prototipo è un **modello** (es. di un oggetto da produrre o un pilota di un servizio) che consenta di verificare rapidamente la soluzione individuata.

È un modo per testare rapidamente un'idea sottoponendola alla prova degli stakeholder e degli utenti.

Imparerai a sperimentare e che è meglio fallire presto e spesso.

Phase:	Activities:	Tools to use:	Deliverables:
4. Prototype 	Space prototyping Physical prototyping Paper construction Wireframe building Storyboards Role-plays	Paper Cardboard Construction materials Cutting and writing tools Space Props	Physical prototypes Wireframes Storyboards

TEST

E' una fase iterativa del processo di design thinking che fornisce **feedback** basati su test rigorosi del prototipo.

Lo scopo del test è imparare cosa funziona e cosa no e nel caso iterare, tornare al prototipo e modificarlo in base al feedback degli utenti.

I test verificano il nucleo essenziale del design thinking: la comprensione empatica delle necessità degli utenti e il raggiungimento dell'obiettivo di soddisfare i loro bisogni.

Phase:	Activities:	Tools to use:	Deliverables:
5. Test 	User testing Observation Picture-taking Evaluation discussion	Briefing checklist Interview checklist Observation checklist Prototypes to test <i>(from Prototype)</i>	List of user feedback Observation Evaluation map Proposed refinement



CHAPTER 3

**5 THINKING
MINDSETS**

"LA FOLLIA È FARE LA STESSA COSA ANCORA E ANCORA E ASPETTARSI RISULTATI DIVERSI."

ALBERT EINSTEIN

Il mindset è il fattore più importante per il Design Thinking: più in generale le persone che hanno un **growth mindset** hanno maggiori possibilità di raggiungere i loro obiettivi proprio perché credono che le capacità possano essere acquisite e affinate con duro lavoro e dedizione (*).

I 5 **mindset** del design thinking:

1. pensare prima di tutto agli utenti
2. porre le domande giuste
3. facilitare la condivisione con schemi, immagini e disegni
4. impegnarsi ad esplorare ed ideare
5. realizzare prototipi e casi pilota da testare

Questi mindset non devono essere confusi con le 5 fasi di azione e sono **tutti necessari** affinché l'intero processo di progettazione venga eseguito → senza il giusto mindset il piano d'azione è solo una teoria.

I 5 mindset consentono di avere una **visione olistica** ed aiutano a pensare, dire, sentire, credere e agire da design thinker.

CONCLUSIONI E PUNTI DI ATTENZIONE

- 1. Cos'è il design thinking** - Pensare come un designer può trasformare il modo in cui progettare l'innovazione: ideando come soddisfare al meglio le esigenze degli utenti, concentrandosi sulle soluzioni e non sui problemi, sviluppando prodotti e servizi sul front-end, migliorando i processi e la strategia nel back-end.
- 2. Action plan** - Seguire con disciplina e reiterare le 5 fasi del processo di design thinking aiuta a identificare soluzioni complete e concretamente innovative.
- 3. Mindset** - È ancor più importante assumere un atteggiamento aperto e libero da pregiudizi e lavorare "con la testa e con il cuore": pensando costantemente ed empaticamente alle esigenze degli utenti, allenandosi a porre le domande giuste, abituandosi a scrivere e disegnare liberamente ogni suggestione, sospendendo ogni giudizio per esplorare e ideare senza limiti, sviluppando prototipi per testare le soluzioni.
- 4. Strumenti e tool di supporto** - Acquisire progressivamente l'abilità ad usare gli strumenti e i tool di supporto scegliendo quelli che di volta in volta possono meglio sintetizzare e facilitare la condivisione degli output delle diverse fasi.