



**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

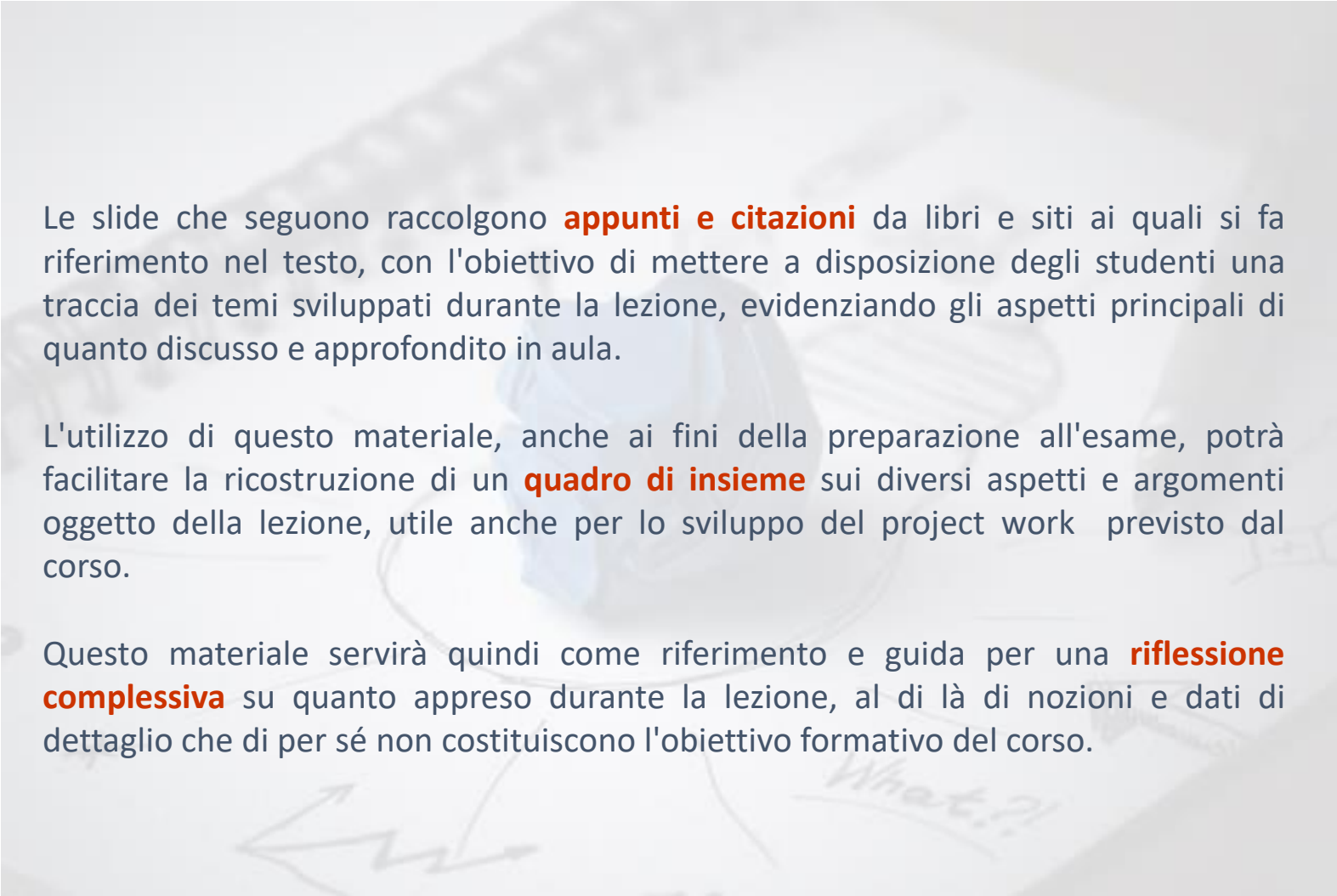
Mindset e competenze soft: modalità di utilizzo del Design Thinking

Sante Dotto

Appunti e riflessioni tratte da:

<https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/metodologie/design-thinking-definizione-esempi/>

<https://www.zerounoweb.it/cio-innovation/il-design-thinking-innovare-il-business-attraverso-la-ricerca-di-senso/>



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.

DEFINIZIONE DI DESIGN THINKING

Un **modello progettuale** utilizzato per risolvere problemi complessi impiegando una visione e una gestione creative

- codificato attorno agli anni 2000 in California dall'Università di Stanford
- un approccio democratico capace di mobilitare tutte le risorse aziendali che consente ai membri di contribuire alle soluzioni
- centrato sulla persona e sulla sua capacità di sviluppare un pensiero sia come soggetto ideatore sia come destinatario del progetto.

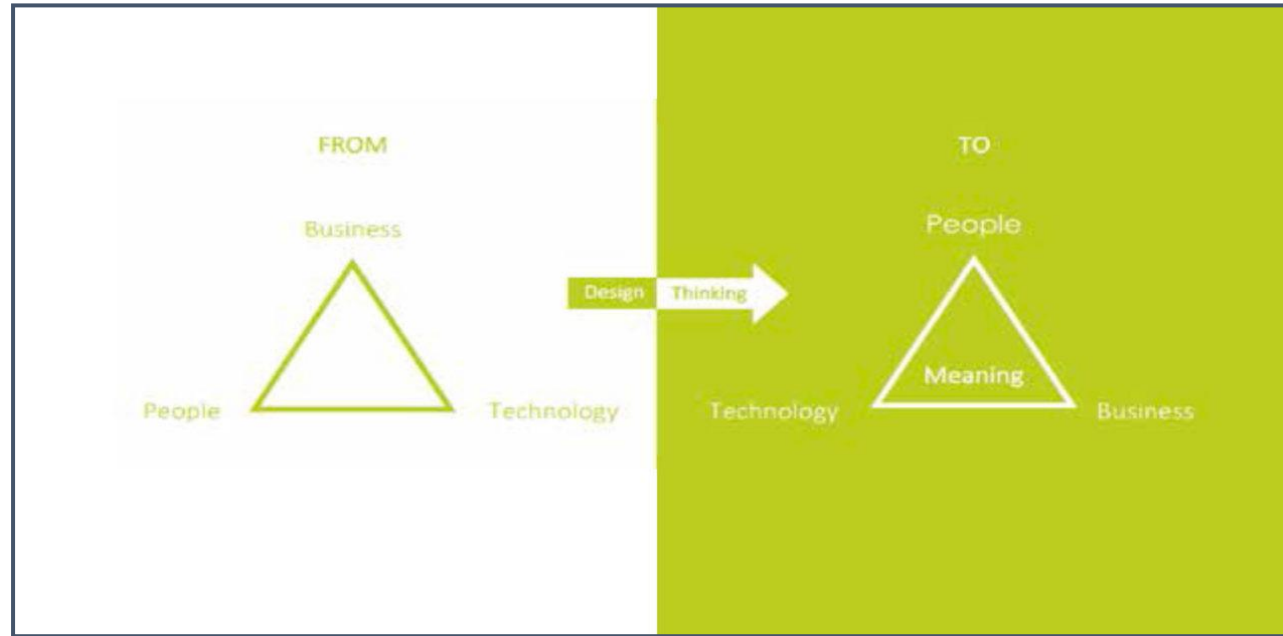
DEFINIZIONE SECONDO L'ARCHITETTO CHARLES BURNETTE (University of Pennsylvania)

Un **processo di pensiero critico e creativo** che consente di organizzare informazioni e idee, prendere decisioni, migliorare le situazioni e acquisire conoscenze.

Il concetto di Design Thinking è nato dalle riflessioni sul Design in quanto attività creativa umana che si differenzia:

- dalla scienza perché si concentra sulla costruzione di un futuro preferibile attraverso processi che non aspirano all'esattezza
- dall'arte poiché è finalizzato alla produzione di un risultato pratico.

UN RIBALTAMENTO DI PROSPETTIVA



Fonte: Rapporto 2018 dell'Osservatorio Design Thinking for business

DA: creazione di **business** value a favore degli shareholder grazie a prodotti che utilizzino le nuove tecnologie

A: identificazione dei sogni e dei problemi delle **persone** (non solo clienti/utenti ma anche stakeholder) per creare prodotti che li soddisfino sviluppando il business di conseguenza

Il teorico del design Klaus Krippendorf riporta il termine all'etimologia latina **de-signare** = far sì che qualcosa si distingua attraverso un segno, dandogli un significato.

ESEMPI

- Un settore non tecnologico: **candele**. In un'epoca in cui le candele non servono più mentre Price's Candles azienda fondata nel 1830 è fallita Yankee Candle è diventata leader grazie alla capacità di attribuire alle candele un nuovo senso che interpreta l'esigenza dei potenziali clienti di rendere la casa accogliente: un vasetto di vetro con una carta che lo circonda e impedisce di fatto di vedere la fiamma, è il risultato di una trasformazione radicale dell'oggetto che non serve per illuminare, ma per creare ambienti accoglienti e atmosfere profumate, con etichette che evocano i diversi aromi.
- Un settore tecnologico: **telefonia mobile**. Confronto fra Nokia e Apple, nel 2007 anno di lancio dell'iPhone, Nokia con un miliardo di utenti aveva messo in campo tutte le tecnologie disponibili per realizzare l'obiettivo dichiarato "connecting people". Ma non è bastato per salvarla dalla rovina causata dalla capacità di Apple di attribuire un nuovo senso al telefono: Steve Jobs lo definisce infatti come "your life in your pocket" assegnando alla comunicazione tradizionale (messaggistica e telefonate) un ruolo secondario. Dal punto di vista della telefonia, le soluzioni Apple erano sicuramente peggiori di quelle Nokia, Apple ha però avuto la capacità di utilizzare tecnologie esistenti impacchettandole in modo nuovo per la ricerca di un nuovo senso.

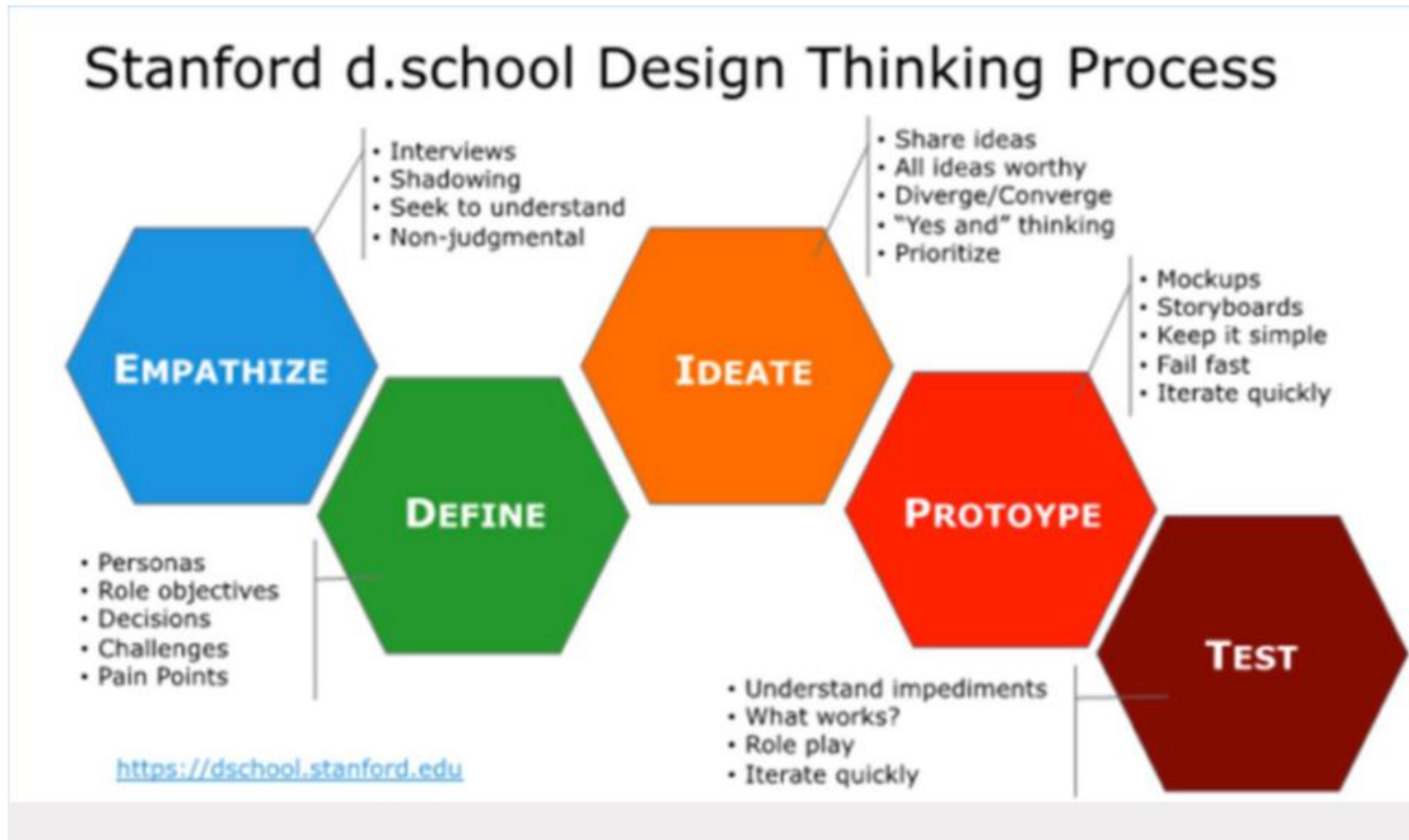
COME BENEFICIARE DEL DESIGN THINKING

Approccio DT efficace per cercare il **senso** - non è uno strumento solo per designer, a differenza del passato quando tutte le attività di innovazione erano concentrate nel dipartimento R&D oggi la ricerca di senso coinvolge tutte le aree aziendali, poiché tutte partecipano alla creazione di valore.

Partire da un problema per migliorare la soluzione o cambiare la direzione? Il DT è uno strumento molto potente per trovare fra le tante le **idee** quelle che abbiano senso per le persone e che aiutino il business a trasferire maggior valore ai clienti/utenti.

La ricerca di senso non si limita ai potenziali clienti, ma serve anche per le **persone** all'interno dell'impresa. Aspettative dei Millennial rispetto al lavoro (ricerca del World Economic Forum, survey condotta nel 2016 da JobPricing su un campione di 3.700 lavoratori italiani): nella scelta di un lavoro il significato (meaning) viene al secondo posto (dopo la retribuzione) e addirittura al primo per gli executive. Il DT per la sua capacità di cogliere il senso può diventare per i manager uno strumento fondamentale non solo per l'innovazione ma anche per l'engagement delle proprie persone.

LA METODOLOGIA



LE CINQUE FASI

- **empathize** - entrare in comunicazione con le persone che hanno un'esperienza diretta del problema da risolvere per capire il loro punto di vista, è fondamentale affinché chi disegna le soluzioni lasci da parte pregiudizi o assunti pregressi → **challenge**
- **define** - momento di sintesi delle informazioni raccolte nella fase precedente, che mira a definire gli obiettivi analizzando il problema dal punto di vista umano → **value proposition**
- **ideate** - fase in cui vengono usati metodi che consentono a nuove idee di affiorare ed essere valutate ai fini della loro realizzazione (es. brainstorming o “peggiore idea possibile”) → **soluzione**
- **prototype** - riproduzione in scala minore della soluzione individuata → **pilota**
- **test** - raccolta e analisi dei feedback → **iterazione**

I vari passi prevedono il **coinvolgimento** oltre che dei progettisti, di utenti/clienti e degli altri stakeholder con il focus sulle loro esigenze.

Il processo non è lineare ma **ricorsivo**: si prevede l'eventuale ritorno ai passi precedenti in particolare sulla base degli esiti delle fasi di prototipazione e di test.

CARATTERISTICHE

Strumenti di supporto

- per avvicinarsi al cliente (es. definire il contesto d'uso, tecniche di empatia, sperimentare il customer journey)
- per favorire la creatività e generare idee (es. brainstorming, mappe mentali)
- per sperimentare rapidamente le idee (es. realizzazione di prototipi)

Velocità delle innovazioni tecnologiche

- le tecnologie stanno investendo la nostra società con una grande quantità di dati
- il design va a ripensare l'interazione fra essere umano e tecnologia abilitandone la fruizione
- il DT aiuta a navigare tra le opportunità e a “dare senso” alla tecnologia

Cambiamento del mindset

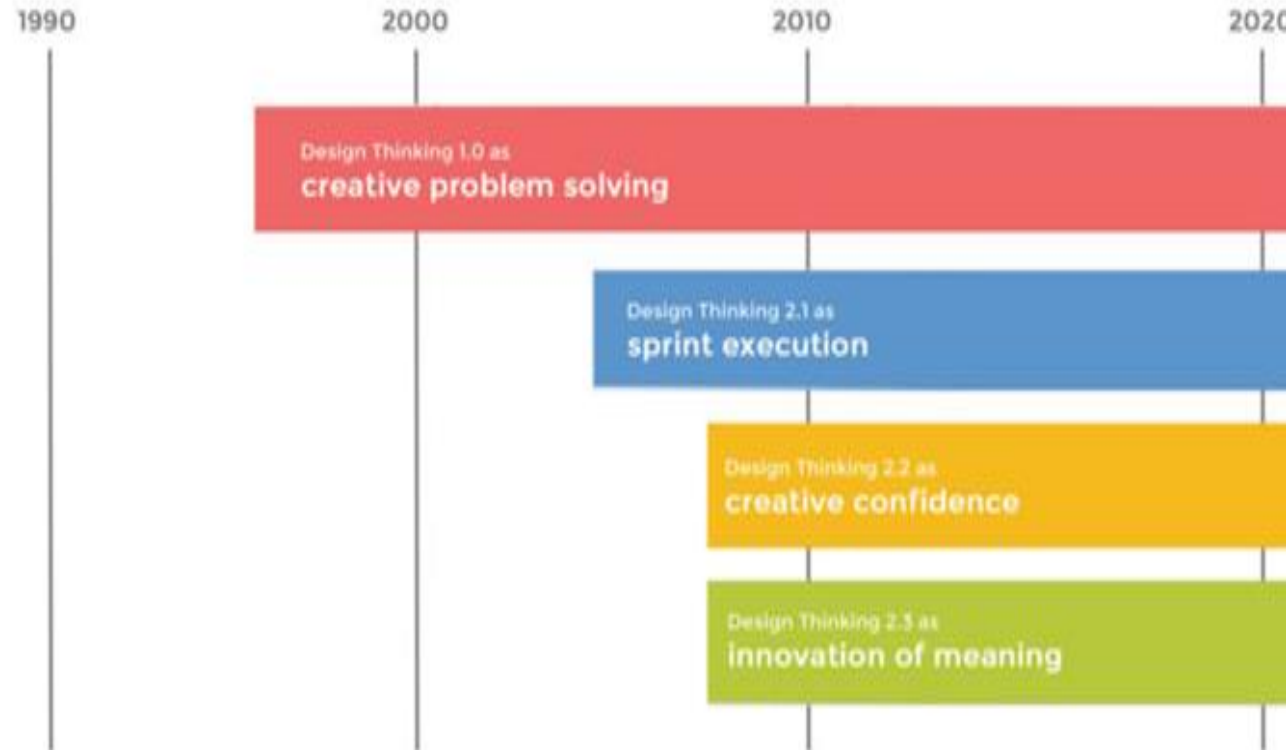
- il DT favorisce una nuova mentalità aperta all'innovazione e alla collaborazione
- coinvolge le persone che diventano attori e creatori del nuovo processo di innovazione non più identificato solo con la tecnologia

Generare valore per il business

- il DT è intrinsecamente «*for business*» visto che chi fa business “si occupa delle cose non come sono, ma come potrebbero essere” (Herbert Simon, premio Nobel per l'economia nel 1978)
- ma con una visione diversa del valore: solo se si creano prodotti/servizi fantastici che le persone amano si crea vero valore
- combinando in modo nuovo i tre fattori: persone, tecnologie, profitto

MODELLI

Indagine Osservatorio Design Thinking Politecnico di Milano sull'**ecosistema italiano** – esaminate oltre 60 aziende che adottano il DT per risolvere problemi complessi, realizzare e testare prodotti o servizi pilota e coinvolgere i lavoratori nel processo creativo.



Fonte: Rapporto 2018 dell'Osservatorio Design Thinking for business

CREATIVE PROBLEM SOLVING

E' il modello più adottato (dall'81% delle imprese analizzate) prevede la comprensione dei bisogni dell'utente, ipotizza un gran numero di possibili soluzioni per soddisfarle, per poi individuare la **soluzione più efficace**.

Questo approccio è diffuso soprattutto (94%) presso gli **studi di design**, le aziende di sviluppo tecnologico (82%), i consulenti strategici (69%) e le agenzie digitali (67%).

Dai servizi basati su questo modello deriva il **65,5% del fatturato annuale** di queste imprese, suddiviso per oltre il 72,7% in ambito Solution (somma di servizi, prodotti, comunicazione, retail, esperienza), oltre il 18,6% in ambito Direction (business model e vision e brand) e l'8,7% l'ambito People (che comprende organizzazione, processi e cultura aziendale).

SPRINT EXECUTION

Secondo modello più adottato (dal 49%) ha come obiettivo la realizzazione di un prodotto da lanciare **velocemente sul mercato**, potenzialmente capace di rispondere alle esigenze degli utenti, ma soggetto ad essere migliorato dopo aver analizzato la reazione dei consumatori.

È utilizzato soprattutto dalle **agenzie digitali** (100%), ma anche dai consulenti strategici (46%), dagli sviluppatori tecnologici (45%) e dagli studi di design (35%).

Quasi **metà del fatturato annuale** di queste aziende (47,6%) proviene da servizi basati su questo approccio, in ambito Solution (85,6%), mentre soltanto quote marginali riguardano gli ambiti Direction (9,7%) e People (4,7%).

CREATIVE CONFIDENCE

Adottato da un terzo delle imprese (34%) utilizza anche il modello che, a differenza dei precedenti, punta direttamente sul **coinvolgimento delle persone** per creare e alimentare una cultura organizzativa e una mentalità adatte ad affrontare con fiducia i processi di innovazione.

Questo approccio è adottato soprattutto dai **consulenti strategici** (54%), dagli studi di design (35%) e dagli sviluppatori tecnologici (27%), mentre non è presente fra le agenzie digitali.

Incide sul **35% del fatturato annuale**, concentrato per oltre metà concentrato nell'ambito People (54%), per il 26,3% nell'ambito Solution e il 19,4% nell'ambito Direction.

INNOVATION OF MEANING

Approccio col quale le imprese ridefiniscono la **vision aziendale**, i messaggi e i valori legati ai prodotti e ai servizi che offrono.

Questo modello è adottato dal 34% del campione, con i **consulenti strategici** (46%) e gli studi di design (41%) che si mostrano più avanti nell'adozione, mentre appaiono meno interessate le agenzie digitali (33%) e gli sviluppatori tecnologici (9%).

Ha impatto **sul 34,7% del fatturato annuale** delle imprese che lo adottano, concentrato soprattutto nell'ambito Direction (41,7%) e Solution (36,7%), con una quota marginale che deriva dall'ambito People (21,6%)

NUOVE TECNOLOGIE A SUPPORTO DEL DESIGN THINKING

Utilizzate per innovare il processo di progettazione basato sul design thinking:

- nuovi modi di **interazione** e collaborazione
- rappresentazioni generate attraverso le tecnologie digitali, come per esempio le *personas* che rappresentano specifiche categorie di utenti create attraverso **advanced analytics**
- tecnologie **visuali** interattive.

IL MONDO DELLE STARTUP

Le specializzazioni delle start up rispetto ai 4 approcci del design thinking:

- prevale **sprint execution** a conferma della tendenza che va incontro alla necessità di portare velocemente i prodotti/servizi sul mercato anche sperimentando la collaborazione con il cliente finale
- si sta anche consolidando l'approccio **innovation of meaning**.

Guardando agli strumenti, circa la metà del campione di start up sviluppa soluzioni di **artificial intelligence** a supporto delle fasi relative alla raccolta di informazioni e alla interpretazione dei comportamenti dei clienti/utenti.

ALCUNE ESPERIENZE SIGNIFICATIVE

- **3M** - cambiare il mindset dell'azienda verso un approccio al prodotto non più in logica technology push ma basato sul customer insight, ossia sulla conoscenza del cliente e dei suoi bisogni.
- **TetraPak** - capire i problemi dei propri clienti, grandi aziende di bevande e alimentari nel mondo ed evolvere da product centric a consumer centric company, coinvolgendo nella co-creazione i top manager delle aziende e gli stessi consumatori.
- **MSC Cruises** - progettare esperienze digitali innovative pensate per clienti estremamente eterogenei (170 nazionalità ospitate a bordo) per promuovere nuove esperienze a bordo di tre nuove navi, grazie all'ascolto dell'equipaggio e degli stessi clienti. E' stata la Meraviglia la prima smart ship dotata di 16.000 punti di connettività, 700 punti di accesso digitali, 358 schermi informativi e interattivi e 2.244 cabine con tecnologia RFID/NFC. I clienti possono ricevere informazioni personalizzate, scegliere fra servizi e offerte disponibili e prenotarli, pianificare le attività, visualizzare in anteprima le escursioni attraverso la realtà virtuale, proiettare il proprio diario di viaggio e molto ancora per personalizzare e rendere ideale la propria esperienza di viaggio.
- **Sisal** – per rispondere alla domanda «di quale gioco ha bisogno il cliente, come renderlo felice?» utilizza user experience designer per progettare i suoi servizi.
- **PwC Italy** - il DT può aiutare a spiegare perché i bisogni delle persone devono essere posti al centro della progettazione, anche nel caso di un'innovazione technology driven, superando l'atteggiamento per cui spesso all'IT viene chiesto di sviluppare applicazioni senza poter conoscere bene il problema e poter comprendere cosa serva davvero agli utenti.

CONCLUSIONI E PUNTI DI ATTENZIONE

- 1) **Un ribaltamento di prospettiva** - Da un uso dell'innovazione per creare business value a favore degli shareholder all'identificazione di soluzioni che soddisfino i bisogni delle persone.
- 2) **Il perché del design thinking** - È una metodologia molto potente per trovare tra le tante idee quelle che abbiano "senso" per le persone e che aiutino il business a cambiare direzione.
- 3) **Caratteristiche del design thinking** - La metodologia consente di: disporre di strumenti di supporto per le diverse fasi , adeguare prodotti e servizi alla velocità delle innovazioni tecnologiche, favorire un cambiamento di mentalità, generare valore per il business.
- 4) **Modelli di adozione del DT** - Creative problem solving (dal bisogno alla soluzione), Sprint execution (velocità di rilascio), Creative confidence (coinvolgimento delle persone), Innovation of meaning (nuova vision).