

Dipartimento
di IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra Digital Marketing

Il Design Thinking come leva strategica per il digital marketing aziendale: il caso Fjord

Prof.ssa Donatella Padua

RELATORE

Roberta Maria Polito (214341)

CANDIDATO

Anno Accademico 2019/2020

Indice

Introduzione	3
Capitolo 1	5
Il Design Thinking	5
1.1. Definizione del Design Thinking	5
1.2 Il ruolo del design thinking nell'innovazione	10
1.3. Il processo del design thinking	12
Capitolo 2	16
Modelli e strumenti del design thinking	16
2.1. I modelli del Design thinking	16
2.1.1. Il modello delle 3 I	16
2.1.2. Modello del Doppio diamante	18
2.1.3. Il modello HCD	19
2.1.4. Il modello dell'Hasso-Plattner Institute	20
2.2 Gli strumenti del design thinking	21
Capitolo 3	24
Il case study della Fjord	24
3.1. La Fjord	24
3.2. Il design thinking per la Fjord	26
Conclusioni	32
Bibliografia e Sitografia	33

Introduzione

Il Digital Marketing, è in continuo mutamento, *così come tutti i modelli teorici che cercano di rappresentare la realtà aziendale e di consumo che evolve*. L'emergere del nuovo modello di Design Thinking è definito come un processo iterativo che mira a comprendere profondamente l'utenza di un'impresa per riuscire a proporre soluzioni e strategie innovative e alternative.

Nato presso l'università di stanford e poi diffusosi a livello mondiale, il design thinking è un nuovo modello progettuale in cui la gestione creativa prende il sopravvento per coinvolgere tutte le risorse interne all'azienda, senza escluderne alcuna e facendo gioco di squadra.

Il Design Thinking è un nuovo modello progettuale in cui la gestione creativa prende il sopravvento per coinvolgere tutte le risorse interne all'azienda, senza escluderne alcuna e facendo gioco di squadra.

Lo scopo della tesi è quello quindi di dimostrare come il Design thinking sia a qualsiasi tipo di azienda, dalla PMI alla multinazionale, alle pubbliche amministrazioni.

Il primo capitolo presenterà una definizione approfondita del modello di Design thinking. Per tale motivo, saranno affrontati uno per uno i temi che devono essere affrontati per il Design thinking dall'identificazione del problema e dell'obiettivo, seguito dal contesto e dalla ricerca delle nuove opportunità fino all'ideazione, prototipazione, test, validazione che portano alla realizzazione del prodotto/servizio.

Con questo metodo si cerca di superare quello scoglio che è il tempo, coinvolgendo ogni sezione dell'azienda con lo scopo principale di raggiungere l'obiettivo nel minor tempo possibile, mettendo al primo piano l'individuo target.

Successivamente, saranno analizzate le fasi in cui si articola il processo di design thinking, che non è un semplice processo lineare:

- *empathise* - empatizza con i tuoi utenti;
- *define* - definisci i bisogni dei tuoi utenti, i loro problemi e le opportunità;
- *ideate* - genera idee e soluzioni innovative mettendo in discussioni le tue assunzioni;
- *prototype* - prototipa per iniziare a realizzare le tue soluzioni;
- *test* - metti alla prova le tue soluzioni testandole.

Tali fasi evidenziano ulteriormente perché il processo di design thinking sia consumatore-centrico: se occorre progettare qualcosa, infatti, bisogna farlo in maniera tale che rispecchi i bisogni di chi lo chiede.

Bisogna dare soluzioni concrete alle loro richieste, in un continuo miglioramento.

Il secondo capitolo, invece, illustrerà in maniera dettagliata quali siano i modelli e gli strumenti principali del Design thinking per raggiungere l'obiettivo in modo efficace ed efficiente

In particolare si analizzerà, il modello a doppio diamante e quello delle 3 I, focalizzandosi sulle differenze e punti di legame tra i vari modelli proposti.

Come *case study*, nell'ultimo capitolo, si guarderà con attenzione all'azienda multinazionale Fjord.

La Fjord ha sede centrale a Londra ma si è ormai sviluppata in tutta Europa.

Come azienda, progettano prodotti e servizi digitali. Già nel loro sito spiegano come usano per il loro lavoro le capacità combinate di tutto il team, in un continuo confronto di creatività.

I team multidisciplinari che caratterizzano la Fjord lavorano insieme per affrontare qualsiasi sfida che i nostri clienti ci pongono. L'obiettivo dell'azienda è basato su un approccio progettuale volto a creare servizi, esperienze e prodotti incentrati sull'uomo che si adattano perfettamente al nostro presente condiviso e che modellano il nostro futuro.

Le parole chiave dell'azienda ne definiscono i valori in maniera dettagliata: generosità, trasparenza, empatia, di forte impatto, visionari, avventurosi.

Così come il design thinking, anche l'azienda Fjord guarda all'empatia verso il futuro, alle cose concrete per soddisfare reali bisogni.

Capitolo 1

Il Design Thinking

1.1. Definizione del Design Thinking

Nell'ultimo decennio, all'interno delle nuove *startup*, si sta facendo sempre più spesso avanti un nuovo approccio al lavoro. Partendo da Stanford e man mano diffondendosi a livello globale, si è sviluppato il nuovo modello di Design Thinking.

“Il Design Thinking è un processo interattivo in cui cerchiamo di capire l'utente, sfidare ipotesi e ridefinire i problemi nel tentativo di identificare strategie e soluzioni alternative che potrebbero non essere immediatamente evidenti con il nostro livello iniziale di comprensione [...]”¹.

Potremmo dire che il Design Thinking sia un approccio all'innovazione. Questo si fonda sull'assunto, e soprattutto la capacità, di unire le abilità tecnico-scientifiche con la creatività, mettendo al centro del sistema le persone. Non si parla di persone soltanto in qualità di clienti, ma di tutti quegli attori che ruotano intorno alla formazione del progetto.

Fermiamoci un attimo, però, a comprendere da dove sia nato il Design Thinking. È già da subito chiaro che alla base ci sia una nuova idea sulla concezione del design. La parola “Design” deriva dal latino “designare” cioè distinguere una cosa dalle altre con un segno. Durante i diversi anni, spesso il design veniva accostato prevalentemente al disegno industriale o, in ogni caso, all'individuazione delle forme del progetto. In altre parole, il design veniva associato esclusivamente alle linee che avrebbe preso quel determinato oggetto. Naturalmente oggi le cose sono cambiate e il design è diventato un argomento multidisciplinare e rappresenta il valore complessivo di un determinato prodotto.

“Pur applicandosi a tanti ambiti, il design è uno solo, e si rapporta ai bisogni umani di ogni natura, alle spinte economiche, ai modelli di consumo, alla cultura e alle consuetudini, alle utopie e alle visioni del futuro, con un approccio che distingue e caratterizza i designer rispetto alle altre figure professionali che si confrontano con il progetto. Ogni prodotto progettato secondo le competenze e le metodiche del design comunica: usi, valori, contesti economici e sociali”².

Nel caso del design thinking, si deve infatti rivoluzionare la prospettiva di ciò che si intende con questo termine, relativo solo alla forma, e ampliarne l'idea, aprendolo a ciò che riguarda i comportamenti di prodotti e servizi.

Partendo da questo presupposto, l'*International Council of societies of Industrial Design* ha definito il design come “un'attività creativa il cui scopo è definire le molteplici qualità degli oggetti, dei processi, dei

¹ <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>.

² Maiocchi M., Pillan M., *Design e comunicazione*, Alinea Editrice, 2009.

servizi e dei loro sistemi nell'intero ciclo di vita. Il design è quindi il fattore centrale per l'umanizzazione delle tecnologie e il fattore cruciale per gli scambi culturali”³.

Attraverso questa visione, il design si fonde con il marketing, diventando un vero e proprio processo, e facendo in modo che questo entrasse nelle aziende in maniera pratica e non un'idea complessa e portata avanti solo da soggetti specializzati. Proprio la natura multidisciplinare del design lo rende adatto a risolvere i diversi problemi che si presentano, sia che si tratti della miglior soluzione al problema, dal più semplice al più complesso, sia che si tratti di un vero e proprio processo di ricerca. Sotto quest'ottica, nasce il Design thinking.

“Nel 2003 David Kelley e Tim Brown della IDEO, smisero definitivamente di parlare di design, ribattezzando quello che era il loro lavoro quotidiano: 'Design thinking'. Independentemente dal fatto che il design thinking come metodo fosse nell'aria da tempo, fu quello il momento in cui il design smise di essere raccontato come semplice creatività praticabile solo in presenza di speciali esseri umani dotati di talento non replicabile, e divenne un processo organizzabile in passaggi prevedibili a calendario. Il design thinking divenne quindi molto più facile da differire per le aziende; alle quali fu proposto il metodo per risolvere un problema”⁴. In effetti, uno degli scopi di questa nuova materia era quello di trovare nuove risoluzioni sia a problemi già esistenti sia a problemi che ostacolano l'innovazione. Questo concetto, nella distinzione con il design, è espresso da Roberto Fraccapani, Customer Innovation Principal in SAP ITALIA.

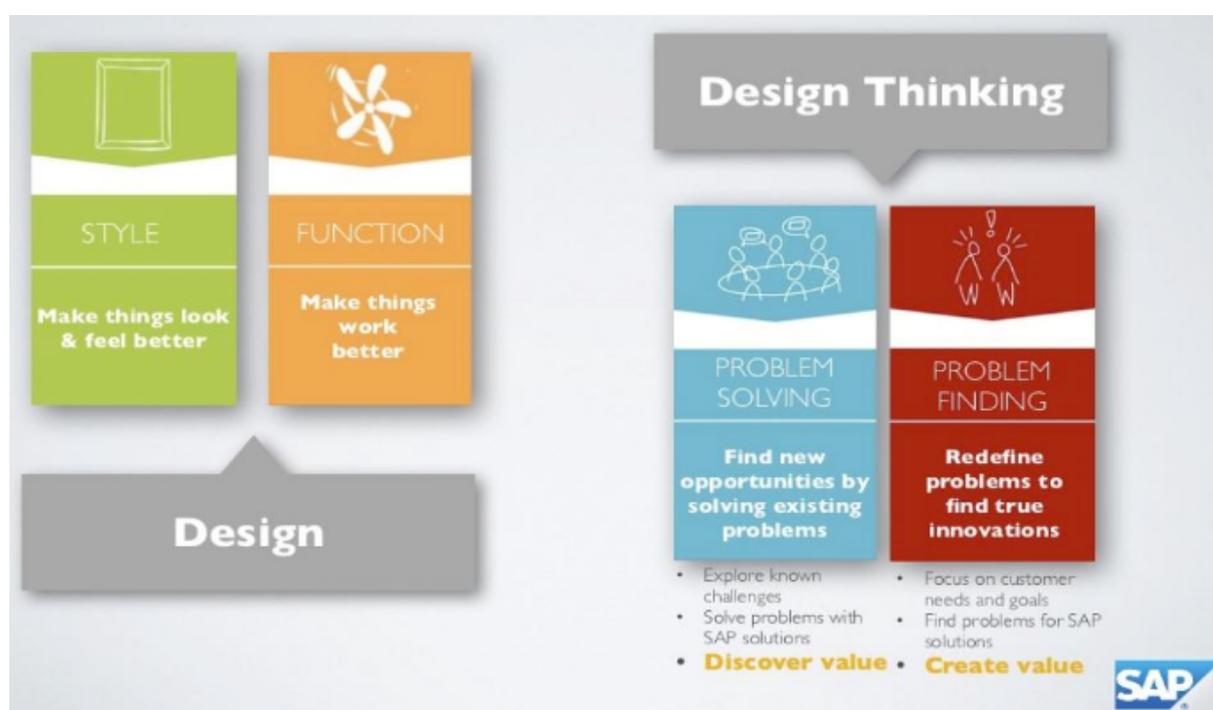


Fig. 1.1.1: distinzione tra design e design thinking.

Fonte: Fraccapani R., Sap Forum 2013: design thinking session.

³ Meo C., *Design marketing. Innovare cambiando. I significati del consumo*, Gruppo Il sole 24 ore, 2012.

⁴ Agrò L., *IoT designer: Progettare oggetti e servizi relazionali*, Milano, FrancoAngeli, 2018.

Per Fraccapani, il design thinking diventa un approccio che “comprende diverse fasi: da una prima esplorazione e definizione dell’ambito in cui generare nuove idee, a una fase di sintesi e di definizione di una sorta di *road-map* attraverso la quale esse possono essere implementate e realizzate, magari sotto forma di prototipi, realizzazioni grafiche, visualizzazioni di vario genere. In sostanza, si tratta di una tecnica che ci permette di ripensare ai problemi esistenti o identificarne di nuovi, focalizzando alcune aree in cui innovare insieme e analizzando l’impatto che queste idee possono avere sul business”⁵.

Il Design Thinking, dunque, è estremamente utile nell’affrontare problemi che sono mal definiti o sconosciuti, riformulando il problema in modi incentrati sull'uomo, creando molte idee durante le sessioni di *brainstorming* e adottando un approccio pratico nella prototipazione e nel test. Il Design Thinking implica anche una sperimentazione continua: schizzi, prototipi, test e sperimentazione di concetti e idee.

Nel corso degli anni, la visione del design thinking è stata oggetto di profondo dibattito tra gli autori. Kimbell individua in questo processo tre approcci:

- come stile cognitivo;
- come teoria generale di design;
- come risorsa organizzativa.

Il design thinking come stile cognitivo si concentra proprio sulle attività dei progettisti coinvolti. In altre parole, la risoluzione dei problemi dipende dall'abilità progettuale vista come forma d'intelligenza, in un processo di sviluppo lineare.

Il secondo approccio, quello orientato al design, vede l’introduzione dei *wicked problems*.

I *wicked problems* sono quei problemi impossibile da risolvere a causa di requisiti incompleti, contraddittori e mutevoli che spesso sono difficili da riconoscere. Si riferisce a un'idea o a un problema che non può essere risolto facilmente e in cui non esiste solo un'unica soluzione. Questo perché, come fa notare Buchanan, è difficile ricondurre il design ad un vero e proprio processo lineare, ma anzi vi è un alto grado di incertezza e complessità. Il design thinking, in questo senso, inquadra il nuovo oggetto di lavoro dei designer in segni, cose, azioni e problemi in un’ottica di innovazione.

Il terzo approccio, invece, vede il design thinking come risorsa organizzativa e si ricollega all'innovazione. “I problemi organizzativi vengono così intesi come problemi progettuali e i concetti chiave in questo dominio diventano la visualizzazione, la prototipazione, l’empatia, il pensiero integrativo e di nuovo il pensiero abducente”⁶.

Per Martin, invece, il design thinking offre ai manager un nuovo metodo di approccio all'organizzazione, unendo il pensiero analitico con il pensiero intuitivo. Lo scopo è quello di trovare un “migliore equilibrio tra

⁵www.largoconsumo.info/122013/ARTDesignThinkingForumSap2013EngagementConsumerJorneyMulticanalitaFidelizzazione66-1213.pdf

⁶ Rinaldi A., *Innovare attraverso il design e la tecnologia*, Milano, FrancoAngeli, 2020.

l'esplorazione (*exploration*) di concetti del tutto nuovi è lo sfruttamento (*exploitation*) di verità consolidate, tipico del designer, e tra ragionamento abduttivo e ragionamento induttivo-deduttivo [che] può contribuire a incrementare l'attitudine all'innovazione nelle imprese"⁷.

Per Roberto Verganti, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Design Thinking for Business, "Il Design Thinking è uno strumento che consente alle persone, in un momento di esposizione a una mole crescente di informazioni e a tecnologie sempre più complesse e in costante evoluzione, di cogliere ciò che è veramente di valore in un prodotto o servizio e ciò che può portare davvero innovazione e coinvolgimento nelle aziende. Non è un caso che il Design Thinking stia crescendo in quei settori in cui la trasformazione digitale richiede nuove competenze per sviluppare un'esperienza utente realmente efficace e dove tecnologie come *Big Data*, *Artificial Intelligence* e *Internet of Things* hanno effetti più dirompenti"⁸.

Qualsiasi sia l'approccio scelto per vivere il design thinking, l'obiettivo è quello di identificare una soluzione innovativa al problema, e deve soddisfare tre criteri: desiderabilità da parte di tutti gli attori protagonisti del processo, fattibilità (tecnologica o organizzativa) e redditività o sostenibilità economica. In altre parole, si tratta di applicare al design thinking un giusto metodo decisionali.

In particolare, bisogna tenere in considerazione:

- desiderabilità (*desiderability*): immedesimarsi nelle vite dei clienti, pensare e fare proprie le loro esigenze ed i loro desideri. L'obiettivo è portarli a vedere ciò di cui potrebbero avere bisogno e non cercare di convincerli "rispetto all'utilità di prodotti o servizi". Osservare e fare domande sul loro comportamento (processo di *empathy mapping*);
- fattibilità (*feasability*): individuare temi e modelli attraverso osservazioni e apprendimenti sul campo, cercando relazioni e approfondendo le intuizioni. Una volta concluso il processo, si esplora qualsiasi idea e la si testa attraverso la prototipazione iterativa con prodotti o servizi e condurre alcuni esperimenti rapidi per vedere come i consumatori rispondono, aggiustando il prodotto, il prezzo o il conseguente posizionamento;
- redditività (*viability*): definire la soluzione vincente, in termini di sostenibilità e profittabilità del prodotto o servizio, identificando le attività e le risorse che l'azienda dovrà effettivamente produrre per comunicarla, distribuirla e venderla⁹.

Questi fattori andranno poi a intersecarsi con altri elementi, tecnologia, economicità e bisogno dei clienti, per arrivare all'innovazione.

⁷ *Ibidem*.

⁸ www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/svolta-design-thinking-per-le-aziende-innovazione-a-misura-duomo/.

⁹ <http://www.stratego.coach/2017/10/19/la-lean-decision-quality-applicata-al-design-thinking-per-innovare-e-crescere/>.

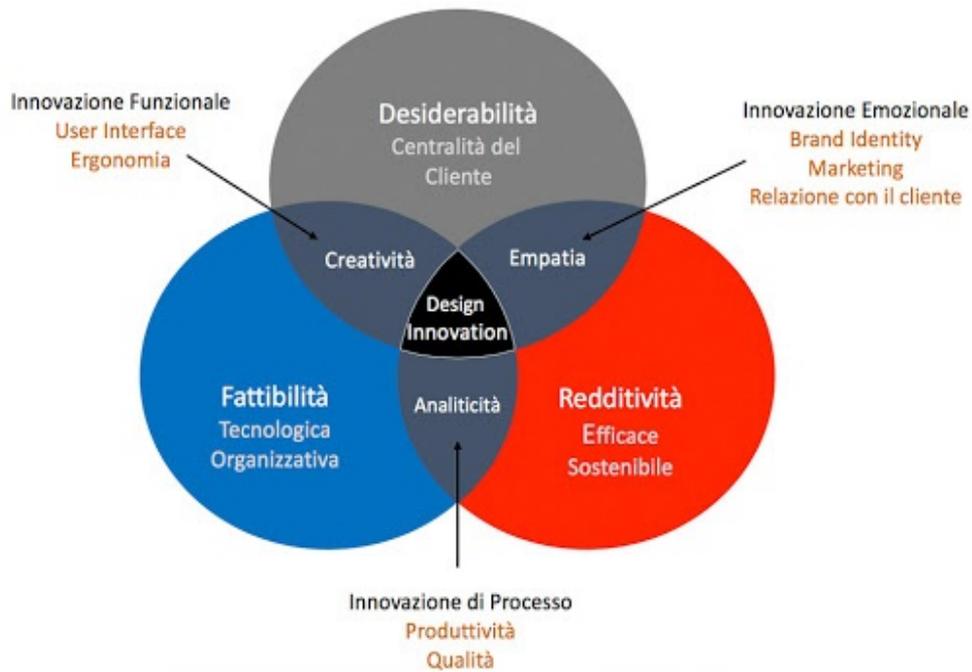


Fig. 1.1.2: *modello di innovazione.*

Fonte: IDEO, modificata da Stratego.

Potremmo anche dire che questo tipo di approccio si ispiri al design strategico. Questo perchè il design strategico cerca di migliorare, in qualche modo, le competenze degli attori che lo utilizzano. Contrariamente al design thinking, però l'innovazione del design strategico non è una scuola di pensiero ma rappresenta un modo nuovo di fare business, attraverso la risoluzione di problemi.

Ma come si approccia l'Italia al Design thinking?

Secondo alcuni dati dell'Osservatorio Design Thinking della School of Management del Politecnico di Milano, “in Italia sono stati individuati 282 “innovatori” che hanno adottato il Design Thinking, in particolare membri del board direttivo, esperti IT, addetti Marketing e vendite e Designer, appartenenti a 215 imprese di diversi settori, soprattutto finanza e assicurazioni, energia, informazione e comunicazione, PA. Il 56% di questi è costituito da utenti esperti che adottano la metodologia da più di un anno, la cui impresa investe in media 1,8 milioni di euro in innovazione e utilizzano il Design Thinking principalmente per progettare nuove esperienze per gli utenti, prevedere *trend* tecnologici e sviluppare piattaforme o ecosistemi di innovazione. Chi lo adotta da meno di un anno (con un investimento medio di 740 milioni di euro), lo impiega soprattutto per sviluppare nuovi prodotti o servizi, progettare esperienze utenti, promuovere nuovi valori, attitudini, comportamenti”¹⁰.

¹⁰ <https://www.techeconomy2030.it/2019/04/01/design-thinking-nuovo-approccio-innovazione/>.

1.2 Il ruolo del design thinking nell'innovazione

Il design thinking, potremmo dunque dire, rappresenta un nuovo approccio all'innovazione, soprattutto del prodotto. Questo perchè ha rivoluzionato il modo di risolvere i problemi mettendo al centro le persone e le loro necessità.

Apriamo una piccola parentesi su ciò che significa innovazione. Questo termine significa creare qualcosa di nuovo, da diversi punti di vista. Significa poter dare quel *quid* in più che gli altri non possono o non sanno offrire al mercato. L'innovazione si può definire come “il modo migliore di fare le cose. Gli individui e le istituzioni innovano il proprio comportamento orientato allo scopo, inteso come lo sforzo che un individuo o un'istituzione compie, al fine di raggiungere risultati misurabili da un criterio che può essere sia oggettivo che soggettivo”¹¹.

Per un'impresa, però, parlare di innovazione significa soffermarsi principalmente su quattro classi, riconosciute anche dalla Commissione Europea. In particolare, si tratta di:

1. innovazione di prodotto: all'interno dell'azienda si sviluppano nuovi prodotti e servizi, ingrandendo la gamma da offrire ai propri clienti;
2. innovazione di processo: si creano nuovi sistemi o nuovi metodi di produzione;
3. innovazione organizzativa: riguarda principalmente le pratiche gestionali, le strutture e i metodi di lavoro;
4. innovazione di marketing: si definiscono le nuove modalità di approccio con i clienti e le nuove procedure di promozione dei prodotti¹².

Partendo da questo presupposto, e vedendo il design thinking come un nuovo approccio alla risoluzione dei problemi, possiamo dire che questo metodo si può applicare a qualsiasi campo aziendale. Il design thinking, infatti, se applicato correttamente può portare a soluzioni e idee innovative che inizialmente non erano state prese in considerazione.

Abbiamo inoltre già detto come il design thinking abbia un approccio umano-centrico. Questo offre una nuova visione dell'innovazione anche per la valorizzazione dell'unicità delle persone e della creazione di nuovi tipi di rete.

Il lavoro all'interno di un'azienda, infatti, è sempre più interdipendente e ha bisogno di una struttura che sia capace di far interagire tra loro le diverse unità.

L'evoluzione della competenza del personale, più dell'incremento numerico degli addetti coinvolti, diventa base portante dell'innovazione aziendale e questo costituisce un forte acceleratore per l'ottenimento degli obiettivi prefissati. Il design thinking, solitamente, viene accostato alle innovazioni delle aziende. Naturalmente è più semplice per le grandi aziende attuare questo nuovo tipo di cultura, vuoi per il diverso numero di individui presenti al suo interno, sia per la differente capacità di investimento nelle diverse fasi di attuazione dell'innovazione. Tuttavia, dobbiamo considerare come il design thinking possa essere utile anche

¹¹ Burello A., *Leadership & innovazione*, Bari, Dedalo edizioni, 1998 p. 19.

¹² Cfr. Cassoni G., Fanzini D., *I luoghi dell'innovazione*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2001, p. 4.

per le piccole e medie imprese. Ricordiamo che la geografia economica italiana sia basata essenzialmente sulle PMI. Il cambio di visione e di cultura, con l'approccio del design thinking potrebbe aiutare molte PMI a incrementare la loro redditività, riducendo i costi per la risoluzione di problemi. Il punto, infatti, sta nel creare una nuova cultura basata sull'analisi dei problemi secondo il processo del design thinking, argomento che sarà approfondito nella sezione seguente.

Come già abbiamo visto da alcuni dati dell'Osservatorio, sono solitamente le *startup* a iniziare un vero e proprio processo di design thinking, le quali però non risultano ancora essere del tutto mature.

“Delle 150 *startup* analizzate, nessuna sembra presidiare l'intera catena del Design Thinking per come è nato e com'era stato pensato e diffuso in un primo momento. Le *startup* sembrano invece rappresentare diverse facce e modi di implementare il Design Thinking nei processi d'innovazione.

Solo il 23%, difatti, offre servizi e applicazioni che in maniera canonica si richiamano ai principi ortodossi del Design Thinking; si tratta di startup che sono state classificate con l'etichetta del “*problem solving* creativo” in cui si offrono per lo più servizi che puntano allo scambio ed alla condivisione degli insight e delle prospettive del problema progettuale, o servizi che supportano le fasi di testing e prototipazione delle soluzioni”¹³.

In altre parole, nonostante la buona volontà di approcciarsi al design thinking, neanche la maggior parte delle *startup* riesce a visualizzare il design thinking come un processo completo e che tocca ogni momento della progettazione stessa.

È anche vero che questo tipo di approccio sarebbe utile anche per le Pubbliche amministrazioni. Il Design Thinking può giocare un ruolo molto interessante per la nuova Pubblica Amministrazione digitale. L'obiettivo rimane sempre quello di riuscire a migliorare i propri servizi, accentrando le necessità dell'utente finale e non più quello della Pubblica amministrazione.

Si potrebbero considerare, in quest'ottica, diversi elementi:

- comprendere le necessità dei cittadini;
- diminuire la burocrazia attraverso una più semplice tecnologia;
- includere coloro i quali non sono dei nativi digitali.

“L'innovazione nella pubblica amministrazione contiene il potenziale di prevenzione della marginalizzazione sociale ed aumenta la sicurezza sociale soprattutto per quanto riguarda i settori più sensibili per i cittadini: servizi sanitari, servizi socio-educativi, qualità dei servizi erogati, partecipazione, capacitazione e *ownership*. Il design thinking è facilmente implementabile laddove si voglia innovare e laddove l'amministrazione pubblica contempra margini di flessibilità o miri a sganciarsi anche solo parzialmente da un'impronta burocratica regimentata ed istituzionalizzata. Questo potenziale è probabilmente la caratteristica più promettente che fa sì che la metodologia del design thinking si stia rapidamente diffondendo anche nelle

¹³ <https://www.economyup.it/innovazione/design-thinking-non-piu-solo-moda-le-startup-ancora-immature/>.

economie emergenti come strumento e linguaggio di innovazione nella pubblica amministrazione e per lo sviluppo di nuove politiche per il bene comune”¹⁴.

1.3. Il processo del design thinking

Il processo di design thinking poggia lungo delle assi ben precise che portano al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Tuttavia, bisogna dire che, in nessun caso, il design thinking deve essere visto come un approccio inflessibile alle varie fasi della progettazione. Anzi, tutte le fasi del processo si adattano e si plasmano in base alle necessità del progetto e alle sue peculiarità.

In particolare, le assi del Design Thinking sono:

- identificazione del problema e dell'obiettivo.
- identificazione del contesto, definendo dati e attori chiave.
- analisi e ricerca delle opportunità.
- ideazione, prototipazione, test e validazione.
- realizzazione del prodotto/servizio.

Con questo metodo si cerca di superare quello scoglio che è il tempo, coinvolgendo ogni sezione dell'azienda. Lo scopo è quello di raggiungere l'obiettivo nel minor tempo possibile, mettendo sul gradino più alto della piramide l'individuo.

C. Meinel e H. Leifer dell'Hasso-Plattner-Institute of Design della Stanford University individuano quattro principi che portano al processo progettuale del design thinking.

Nel dettaglio si tratta di:

- la regola umana: indipendentemente dal contesto, tutte le attività di progettazione sono di natura sociale e qualsiasi innovazione fa riferimento a un punto di vista *human centered*;
- la regola dell'ambiguità: un problema può essere interpretato in più modi diversi. L'ambiguità è inevitabile e non può essere completamente rimossa o semplificata. Sperimentare e progettare ai limiti delle conoscenze e abilità è fondamentale per poter vedere le cose in modo diverso;
- la regola della riprogettazione: mentre la tecnologia e le circostanze sociali possono cambiare ed evolvere, i bisogni umani fondamentali rimangono invariati. In sostanza, con il design thinking si tratta di riprogettare solo i mezzi per soddisfare questi bisogni e raggiungere i risultati desiderati;
- la regola della tangibilità: rendere le idee tangibili, sotto forma di prototipi, consente ai progettisti di comunicarle in modo più efficace e far emergere velocemente eventuali aspetti da migliorare.

¹⁴ www.politichepiemonte.it/index.php?option=com_content&view=article&id=346:il-design-thinking-e-linnovazione-sociale-per-la-buona-politica&catid=67:social-innovation&Itemid=88

Le fasi secondo cui si articola il processo di design thinking, che non è un semplice processo lineare, sono diverse. In particolar modo si tratta di:

- *Empathise* – empatizza con i tuoi utenti: per poter comprendere al meglio ciò che la gente vuole è necessario entrare in contatto con le persone, mettersi nei loro panni e capire quali sono i loro valori.
- *Define* – definisci i bisogni dei tuoi utenti, i loro problemi e le opportunità: è necessario definire il problema in maniera chiara. Questo consentirà di creare un percorso lineare per il raggiungimento dell'obiettivo senza perderlo di vista, evidenziando quale siano gli elementi essenziali.
- *Ideate* – genera idee e soluzioni innovative mettendo in discussione le tue assunzioni: più idee si creano, maggiore sarà la possibilità di trovare l'idea giusta, quella più adatta al cliente e al progetto.
- *Prototype* – prototipa per iniziare a realizzare le tue soluzioni: una volta scelta l'idea è necessario che questa sia messa in pratica. È questo l'unico modo per avere un *feedback* reale da parte dell'utente finale.
- *Test* – metti alla prova le tue soluzioni testandole: è in questo momento che il prototipo diventa test. Attraverso la sperimentazione ad un pubblico più ampio è possibile comprendere se il lavoro svolto fino a quel momento è corretto o se si devono apportare delle modifiche¹⁵.

Queste fasi fanno comprendere il perchè è l'individuo al centro dell'attenzione. Se infatti occorre progettare qualcosa, bisogna farlo in maniera tale che rispecchi i bisogni di chi lo chiede. Bisogna dare soluzioni concrete alle loro richieste, in un continuo miglioramento.

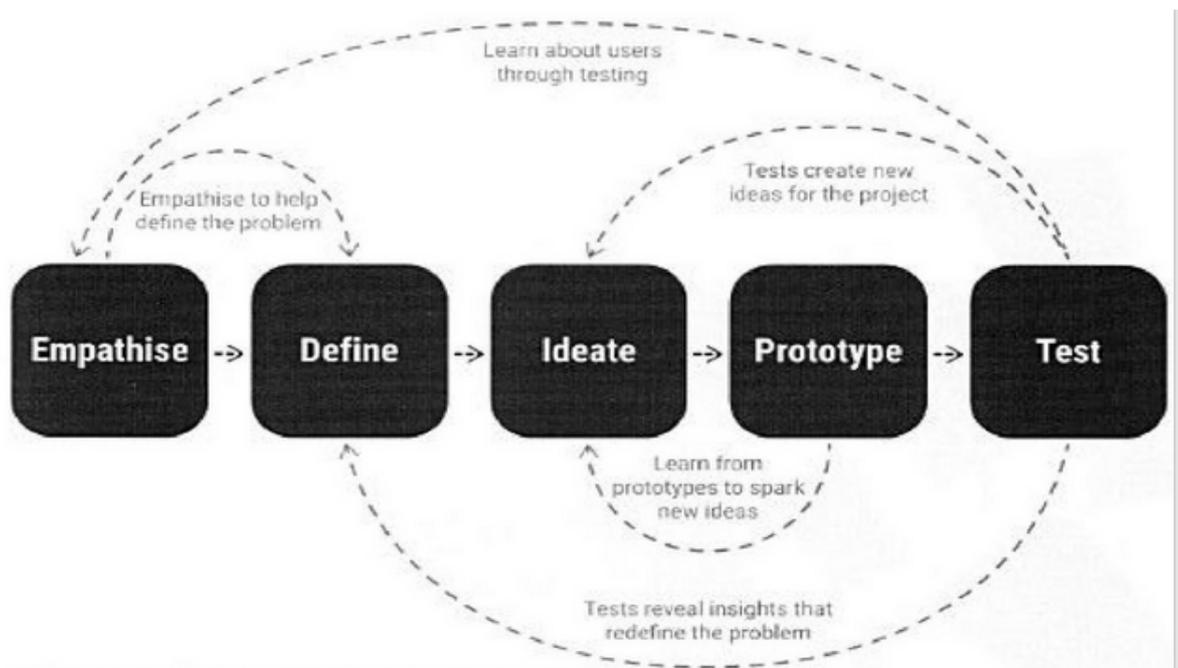


Fig. 1.3.1: processo di design thinking.

Fonte: Clocchiatti, op. cit.

¹⁵ Cfr. Chioda E., Tripepi, *Silicon Valley: Sogna, credici, realizza*, Milano, Hoepli, 2019

“Il nostro processo di innovazione non inizia con la produzione di idee: deve cominciare dal conoscere quelli per cui si vuole innovare. Apprendere da loro è la chiave di volta del processo, dev'essere la prima, a volte l'unica, fonte di ispirazione per tutto il processo del design thinking”¹⁶.

Questo stesso modello è ripreso anche in Italia, con alcune differenze. Il modello proposto da Verganti è composto da tre fasi:

1. cliente al centro: per innovare, occorre partire guardando le persone;
2. creatività: l'innovazione nasce dall'elaborazione di progetti creativi;
3. sperimentazione: si crea un prototipo e si testa¹⁷.

Secondo la visione di Brown, il design thinking è un processo esplorativo, in cui l'attività di ispirazione, di ideazione e di implementazione non si sviluppano in sequenza ma in un sistema di spazi vicini tra loro e spesso sovrapposti.

“A seconda dello spazio in cui ci troviamo siamo chiamati a svolgere determinate attività, che insieme concorrono all'innovazione. Spesso occorre tornare indietro nel percorso ed esplorare nuove direzioni possibili in maniera iterativa”¹⁸.

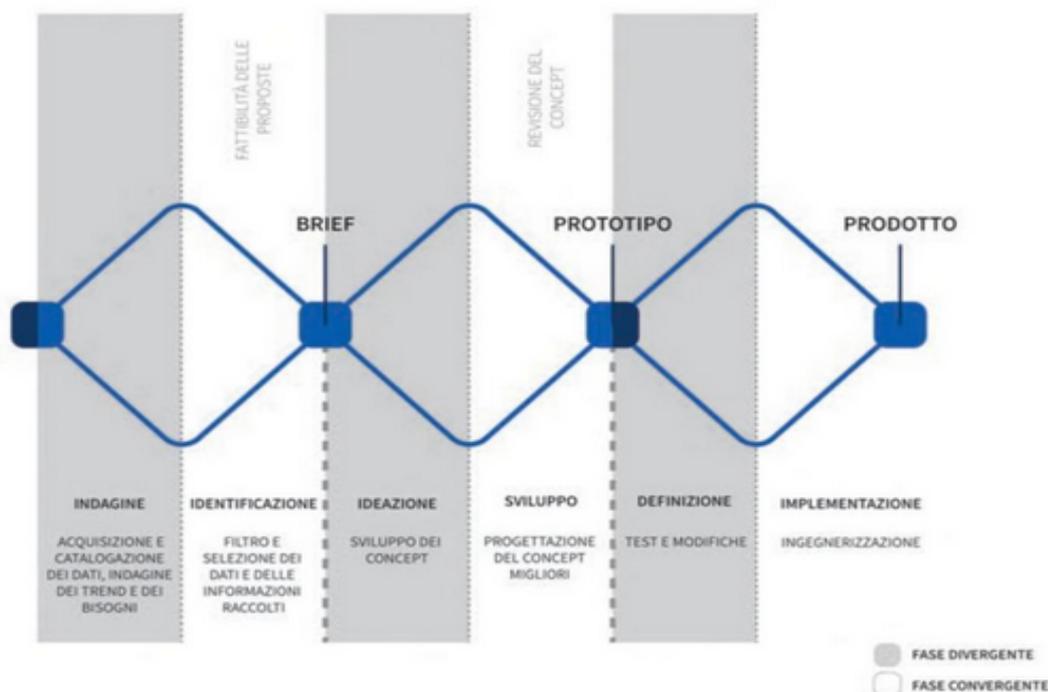


Fig. 1.3.2: processo di design thinking.

Fonte: Rinaldi, op. cit.

¹⁶ Kelley in Clocchiatti G., *Fare innovazione diffusa*, Milano, FrancoAngeli, 2019.

¹⁷ Chioda, Tripepi, op. cit.

¹⁸ Rinaldi A., *Innovare attraverso il design e la tecnologia*, Milano, FrancoAngeli, 2020.

Queste diverse fasi verranno poi riprese nei diversi modelli del design thinking che verranno analizzate nel capitolo successivo. Proprio in base ai diversi approcci che ha avuto e sta continuando ad avere, il design thinking presenta diversi modelli attraverso i quali questo può adeguarsi alla variabilità dei mercati e ai tempi che mutano.

Capitolo 2

Modelli e strumenti del design thinking

2.1. I modelli del Design thinking

L'evoluzione del design thinking ha naturalmente fatto emergere una serie di modelli di approccio al processo. Questo perchè, come si è visto, il design thinking è un processo sì lineare ma che si può osservare da tantissimi punti di vista.

Soprattutto quando si pensa al design thinking nel campo del business e dell'innovazione, si può fare riferimento a diversi tipi di modelli, come ad esempio quello delle tre I e quello del doppio diamante. In questo paragrafo, illustreremo quelli più conosciuti.

2.1.1. Il modello delle 3 I

Un primo modello di design thinking che viene spesso applicato è quello delle tre I (*inspiration, ideation, implementation*). Questo tipo di modello è stato sviluppato da IDEO nel 2001 nel contesto dell'innovazione per scopi sociali. Prima di questo, Brown aveva immaginato un processo di design come un sistema di spazi vicini tra loro. In base allo spazio in cui l'individuo si trova, si devono svolgere le attività concorrenti all'innovazione, ossia ispirazione, ideazione ed implementazione. Nell'ispirazione si individuano le circostanze che motivano la ricerca di una soluzione; l'ideazione è il processo di generazione, sviluppo e test delle idee; infine, nell'implementazione si trova l'inquadramento al percorso di mercato. Nonostante la sua linearità, è sempre possibile per l'individuo tornare indietro nel percorso per trovare nuove soluzioni possibili¹⁹.

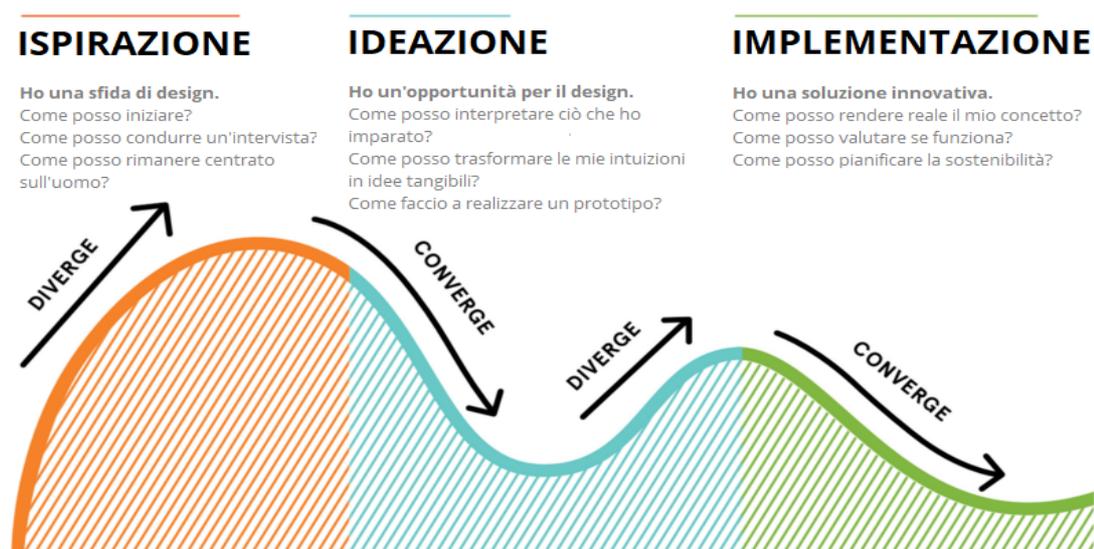


Fig. 2.1.1: Modello delle 3 I.

Fonte: <https://www.zeratech.com/it/i-3-principi-del-design-thinking/>.

¹⁹ Brown T. *Design thinking*, Harvard business Review n.86 2008, p. 84

Vediamo in dettaglio questi *step*.

Abbiamo detto che il punto di partenza di questo modello è **l'ispirazione**. Non bisogna pensare a questo come un momento astratto ma come ad un momento in cui analizzare le reali necessità. Per iniziare, è necessario un *brief*. Un *brief* è un documento sintetico, ma esaustivo, che illustra i requisiti dell'azienda e gli obiettivi che vuole raggiungere, eventuali limiti ed assunzioni di cui è necessario tener conto, un assetto di lavoro da cui cominciare e le unità di misura con cui confrontare e valutare i progressi. Questo non deve essere troppo astratto, in quanto altrimenti limiterebbero la fase creativa e le possibili soluzioni alternative. Allo stesso tempo non deve essere troppo astratto per non perdere di vista l'obiettivo. Bisogna dunque creare una sorta di canovaccio di lavoro che individui gli obiettivi e lasci spazio alle idee, interne ed esterne.

Per creare un *brief*, normalmente, si utilizzano alcuni strumenti convenzionali come i *focus group*, i sondaggi e l'osservazione diretta delle persone, per capire le loro abitudini e gli atteggiamenti nell'operatività quotidiana. I *focus group* potrebbero essere definiti come “una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità”²⁰.

I risultati di queste ricerche portano normalmente ad un miglioramento incrementale del *brief* ma non portano idee innovative. Per questo, spesso, è meglio puntare sull'osservazione diretta. Osservando la vita di tutti i giorni è possibile comprendere quali siano le reali necessità. È necessario, infatti, analizzare in maniera pratica anche tutto il contesto in cui si muove la richiesta perchè, a volte, questa non corrisponde alla reale necessità. Una volta raccolte tutte le ispirazioni, è necessario sintetizzare e analizzare i dati attraverso **l'ideazione**. Questo è il momento in cui il design thinking si fa concreto. I team, sempre più spesso multidisciplinari, mettono in pratica ciò che è stato ideato teoricamente durante il momento dell'ispirazione. La presenza di persone che operano in più campi permette di avere visioni alternative allo stesso progetto e quindi attuare nuovi e più metodi di realizzazione, trovando il giusto compromesso tra la semplicità e l'innovazione. Bisogna infatti ricordare che ideare un progetto significa anche tenere conto dei tempi, del *budget* e degli strumenti attuativi del progetto.

Qui lo strumento più utile è quello del *brainstorming*, dello scambio di idee e generazione di molteplici opzioni. Questi, al contrario del *brief*, devono essere ben strutturati, avere regole e tempi precisi di realizzazione. Nel momento in cui le idee vengono raccolte, è necessario testarle e provarle per comprendere quale sia la soluzione migliore. Nella fase di test, capita spesso che l'idea venga stravolta e rielaborata per rispondere ai feedback dell'utente che l'ha provata. Questo consentirà di partire poi con lo sviluppo di una soluzione realmente utile e performante secondo le attese dell'utente e che soddisfi tutti i requisiti del *brief* iniziale; si parla, dunque, della prototipazione del progetto, che valida, in un certo senso, tutte le ricerche fatte fino a quel momento. Solo nel momento in cui il progetto è stato provato ed approvato il team può pensare ad

²⁰ Corrao S., *Il focus group*, Franco Angeli, 2002 p. 25

una strategia comunicativa per immettere sul mercato il prodotto. In particolare, si usa lo strumento dello *storytelling*, che analizzeremo successivamente.

2.1.2. Modello del Doppio diamante

Un altro modello del design thinking è quello del Doppio Diamante. Sviluppato nel 2005 dal Design Council, il modello a doppio diamante è basato su un diagramma che descrive i passi divergenti e convergenti del processo di design, da qui il nome “Diamante”, e si articola in quattro fasi: Discover, Define, Develop e Deliver. Queste fasi si ripetono in maniera ciclica finché non si realizza la soluzione che soddisfi la richiesta.²¹

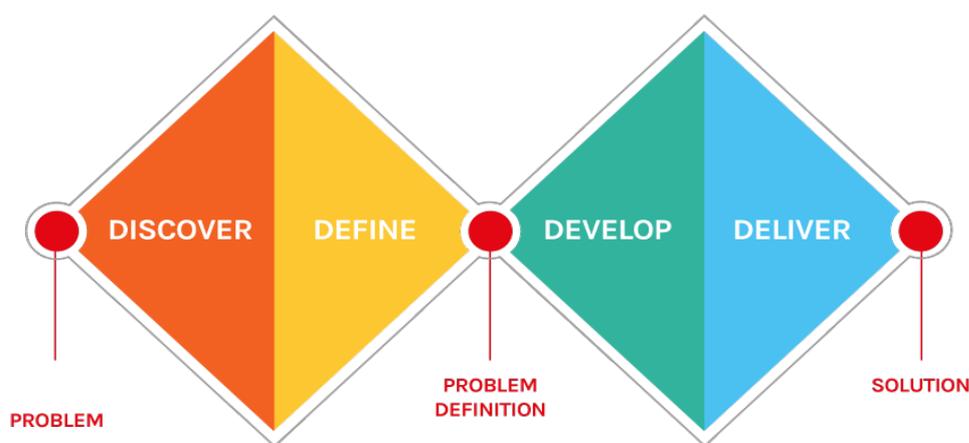


Fig. 2.1.2: Modello del doppio diamante.

Fonte: <https://www.aton.eu/design-thinking-cose-il-double-diamond/>.

I due diamanti vicini indicano che il processo avviene per due volte: per confermare la definizione del problema e per definirne la soluzione. Più in dettaglio:

1. nel primo quarto di modello (**Discover**) si individua l'avvio del processo del design, quando si raccolgono intuizioni e informazioni;
2. il secondo quarto (**Define**) rappresenta la definizione in cui si realizza un *brief* per individuare le possibili soluzioni;
3. il terzo quarto (**Develop**) rappresenta la fase di sviluppo delle soluzioni e la prototipazione;
4. infine, l'ultimo quarto (**Deliver**) rappresenta la fase di consegna, ossia il momento in cui il progetto definitivo viene lanciato sul mercato²².

²¹ www.designcouncil.org.uk/about-design/How-designers-work/The-design-process/, 03.05.2012

²² Cfr. Rinaldi A., *Innovare attraverso il design e la tecnologia*, Franco Angeli, 2020 p. 28

2.1.3. Il modello HCD

Un altro modello del design thinking è quello antropocentrico o HCD. Norman afferma che “il design antropocentrico o HCD è una filosofia progettuale. Vuol dire partire da una buona conoscenza degli esseri umani e dei bisogni che il progetto intende soddisfare. Questa conoscenza deriva principalmente dall'osservazione, perchè le persone spesso non sono consapevoli dei loro veri bisogni e magari nemmeno delle difficoltà che incontrano”²³.

Questo processo è formato da tre spazi: *Hear*, *Create* e *Deliver*. il modello richiede che sia creato un team multidisciplinare composto da 3-8 persone, che sia disponibile uno spazio dedicato al lavoro di team dove svolgere le varie attività e che sia prestabilito un arco temporale delle attività che definisca un inizio, una fase intermedia ed una fine in modo da mantenere motivato il team.

In questo processo l'utente è coinvolto in un processo di *participatory design* supportato da attività come la costruzione di abilità di ascolto, workshops e implementazioni di idee

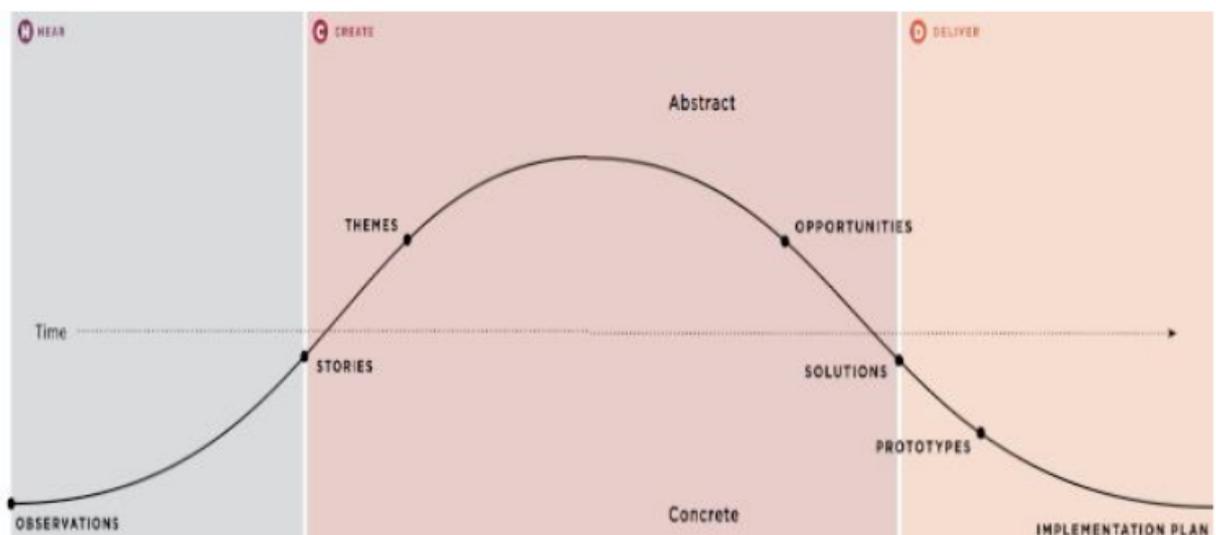


Fig. 2.1.3: Modello HCD.

Fonte: ideo.com.

Nella fase dell'*hear*, l'obiettivo è quello di progettare soluzioni significative ed innovative che permettano ai componenti del team ed ai soggetti del progetto di capire i loro bisogni e le necessità. In questa fase si inseriscono tutti gli strumenti necessari per individuare le necessità, come ad esempio i *focus group* e le interviste, purché mettano sempre al centro dell'attenzione la visione umana.

²³ Norman D. *La caffettiera del masochista. Il design degli oggetti quotidiani*, Giunti, 2014

Nella fase *create* si richiede la selezione delle informazioni e la trasposizione delle idee in un progetto concreto. Ci sono quattro attività chiave nella fase create: sintesi, *brainstorming*, prototipazione e *feedback*.

Infine, nella fase *deliver* si considerano le modalità di messa in pratica del progetto. Ciò significa che al progetto si implementano le varie fasi di contorno, come ad esempio la ricerca delle risorse e la suddivisione del budget.

2.1.4. Il modello dell'Hasso-Plattner Institute

Un altro modello di Design Thinking, sviluppato in un contesto universitario, è il modello di Design Thinking della *D.school* dell'Hasso-Plattner Institute dell'Università di Postdam in Germania, un'istituzione direttamente collegata con la Stanford University e IDEO.

In questo modello, basato anche sull'esperienza di processo di IDEO, il processo di design thinking è visualizzato in sei *step* (*Understand, Observe, Point of View, Ideate, Prototype, Test*), che sono connessi tra di loro da linee curve per indicare che ogni step viene eseguito in un circuito iterativo. In questo modello non sono presenti ulteriori informazioni che spieghino cosa succeda in ogni step, o in che casi si debbano eseguire i cicli iterativi.

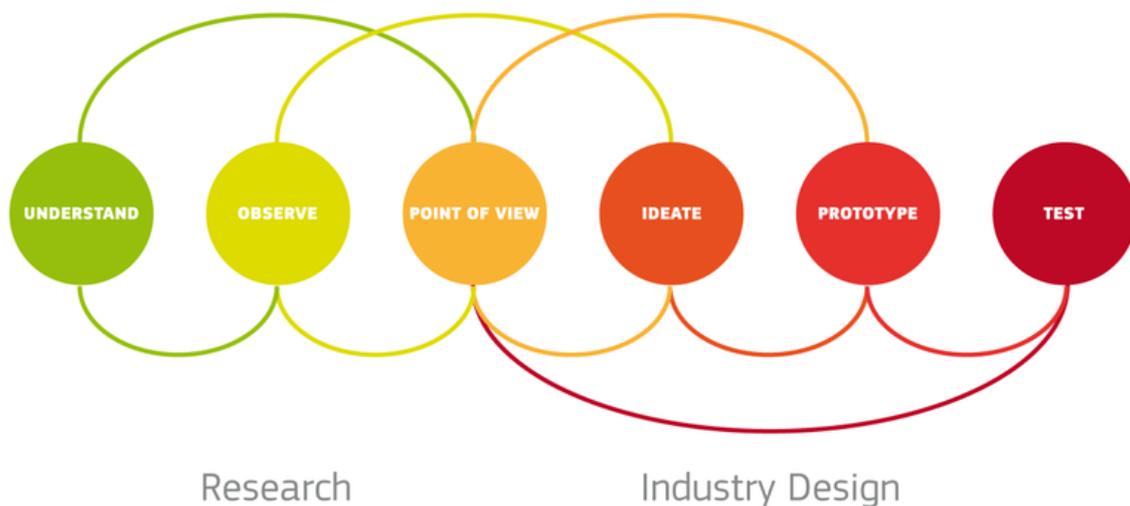


Fig. 2.1.3: Modello dell'Hasso Plattner Institute.

Fonte: Gabryslak, Glese, Selbel, 2010.

Ancora una volta, pur essendo il modello lineare, è possibile che le diverse fasi si intreccino tra loro.

2.2 Gli strumenti del design thinking

Per tutte le diverse fasi che vi sono nei vari modelli del design thinking è naturale che servano una serie di strumenti atti a svolgere queste funzioni. Prima di tutto, lo strumento principale, se così si può definire, è il capitale umano. Il design thinking, come dicevamo è un settore multidisciplinare, e quindi prende i metodi e gli strumenti da diversi ambiti.

Abbiamo accennato alla ricerca diretta. Questo tipo di approccio è necessario per comprendere appieno le necessità dell'utente. Esistono vari tipi di tecniche di osservazione, che vengono distinti dalle seguenti caratteristiche: strutturati o non strutturati, mascherati o non mascherati, naturali o programmati, personali o meccanici, partecipi o non partecipi.

“L'osservazione come strumento è caratterizzata dal fatto che il ricercatore percepisce tramite i propri sensi gli eventi, le azioni e i comportamenti che vuole rilevare e analizzare. Tradizionalmente l'osservazione è considerata uno fra gli elementi meno reattivi, perché il ricercatore non sollecita alcuna risposta o comportamento. Così, l'osservazione non reattiva consiste nell'attività di uno o più osservatori che registrano ciò che osservano senza l'aiuto di sollecitazioni operate sui soggetti e senza interventi di manipolazione”²⁴.

Naturalmente, ogni osservazione viene documentata attraverso tutti gli strumenti possibili in modo tale da analizzare obiettivamente la situazione e avere quindi un vero e proprio riscontro.

Un altro strumento è quello della mappatura. Questo strumento permette di avere una organizzazione sistematica delle informazioni che si sono raccolte durante la ricerca. In questo modo si cerca di avere un quadro chiaro e preciso della situazione. Questo perché avendo le idee raccolte ed organizzate è possibile permettere alla mente di fare nuovi collegamenti, aprirsi a nuove idee e soluzioni che prima non si erano considerate. La mappatura può avvenire tramite diagrammi o associazioni scritte, che permettono visivamente di raccogliere tutte le informazioni. In particolare, uno strumento molto diffuso è l'*User Journey Map*, la rappresentazione visuale del percorso di un utente attraverso un servizio che mostra le diverse interazioni che sono presenti. Questo permette di vedere che parti del servizio funzionano per l'utente (detti *magic moments*), e quali parti hanno bisogno di essere migliorate (*pain point*). L'*User Journey Map* adotta il punto di vista dell'utente e spiega le loro esperienze attuali del servizio.

Nelle mappature possiamo far rientrare l'*empathy map*. Per realizzare la mappa, i progettisti lavorano in gruppo, qualche volta in presenza di clienti potenziali. L'obiettivo è avere un impulso visuale per rispecchiare e discutere la prospettiva di un *user*, le sue influenze, i suoi bisogni, le sue emozioni, i suoi desideri e paure, tutto collegato al contesto del progetto.

²⁴ Cellini E., *L'osservazione nelle scienze umane*, <http://www.edurete.org/testi/sa.asp?ida=167>

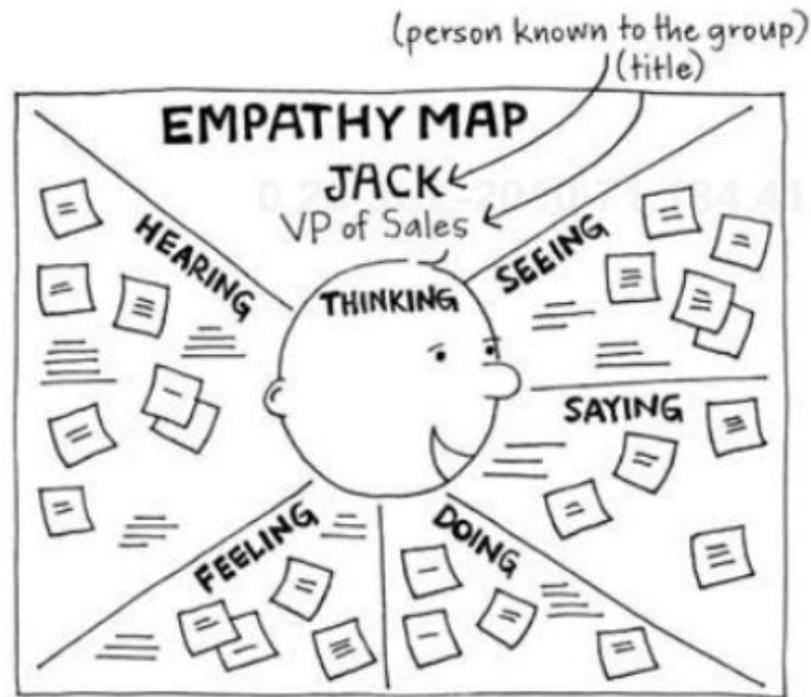


Fig. 2.2.1: L'Empathy Map.

Fonte: Alexander Osterwalder, 2010.

Nella fase dell'ideazione, uno degli strumenti più diffusi è il *brainstorming*. Per *brainstorming* si intende un metodo di ricerca delle idee durante il quale i partecipanti del gruppo contribuiscono con le proprie idee, senza ordine e senza filtri. Queste proposte vengono inizialmente raccolte senza valutazioni e senza censure, per poi essere analizzate e approfondite in un secondo momento. Per attuare il brainstorming vi sono quattro regole:

- la quantità viene prima della qualità: nel *brainstorming* si tratta di raccogliere una grande quantità di idee teoricamente con l'obiettivo che tra queste se ne nasconda una che si adatti meglio al progetto o ai propri intenti. Perciò è importante avere un flusso di idee continuo, anche se tra queste ve ne sono molte insensate o deboli sul piano del contenuto. Anche le proposte percepite come errate sono importanti per essere poi eliminate in contrasto con le idee valide. A ogni partecipante deve essere assicurato che ogni contributo venga preso in considerazione e inserito tra le scelte;
- non vi deve essere nessuna critica durante la sessione di ricerca delle idee. Questo perché si perderebbe il filo dei propri pensieri e la ricerca delle idee;
- raccogliere e riportare correttamente tutte le idee. Solo se vengono riportate tutte le idee la sessione di *brainstorming* entra nella fase di valutazione senza filtri;
- pensare in maniera trasversale. Con questo strumento è necessario non porsi limiti e anzi cercare di fare quanti più collegamenti possibili, grazie anche all'influenza delle altre idee.

Nella fase dell'implementazione, quale strumento chiave, è possibile trovare lo *storyboard*. Lo *storyboard* è una vera e propria storia raccontata attraverso le immagini.

Lo *storyboard* serve per avere un processo di visual thinking che mette in ordine tutte le idee in sequenza. Una delle caratteristiche è l'essenzialità dello *storyboard*. Attraverso questa essenzialità, si individua il concetto chiave e si comprende se il filo logico del progetto sta proseguendo correttamente o è necessario tornare indietro per sistemare determinati elementi. Naturalmente a questo si accompagna la prototipazione, ossia la realizzazione fisica del prodotto. I risultati della prototipazione saranno un numero di modelli fisici o un numero di interazioni ricreate in qualche maniera, oppure una combinazione delle due cose.

Infine, per quanto riguarda la parte della comunicazione, spesso si usa lo *storytelling*, di cui abbiamo già accennato. Lo Storytelling è uno strumento che i progettisti usano per condividere nuovi concetti, per situare i nuovi prodotti o servizi in un contesto narrativo. Presentare un progetto in un contesto emotivo permette al pubblico di seguire molto più da vicino i dettagli della nuova proposta.

Lo *storytelling* si appresta per creare un forte legame con gli utenti perchè fa leva sulle emozioni. Racconta una storia, di quel prodotto, di quell'azienda e cerca di avvicinarla alle esperienze dell'utente. Possiamo infatti dire che lo *storytelling* è usato in maniera particolare nell'*experience marketing*.

Capitolo 3

Il case study della Fjord

3.1. La Fjord

La Fjord, fondata nel 2001 ed acquisita da Accenture Interactive nel 2013, è una multinazionale di design basata proprio sul design thinking e sulla multidisciplinarietà dei team²⁵. La sede principale è a Londra, ma si è ormai sviluppata in moltissimi Paesi del Mondo quali Argentina, Australia, Germania, Stati Uniti e Spagna²⁶.

Tale azienda si occupa di progettare ed offrire prodotti e servizi digitali volti a fornire esperienze che rispondano perfettamente alle richieste degli utenti e all'evoluzione ambientale. Tali servizi si pongono come obiettivo quello di cambiare forma e rinnovarsi costantemente per rimanere sempre rilevanti. Il sito aziendale sottolinea come la parte nevralgica del loro lavoro sia basata sulle capacità combinate di tutto il team, in un continuo confronto di creatività.

“I nostri team multidisciplinari lavorano insieme per affrontare qualsiasi sfida che i nostri clienti ci pongono. Flettiamo e rinnoviamo il nostro approccio progettuale per creare servizi, esperienze e prodotti incentrati sull'uomo che si adattano perfettamente al nostro presente condiviso e che modellano il nostro futuro”²⁷. Nonostante si sia sviluppata relativamente da pochi anni, la Fjord si è rapidamente imposta in tutto il mondo, aprendo studi in tutti i paesi a livello globale con più di 1.000 *Fjordan eccezionali* che lavorano in 27 studi in tutto il Mondo.

L'obiettivo della Fjord è, inoltre, quello di progettare prodotti e servizi digitali che possano aiutare i clienti a soddisfare le loro esigenze e a superare le loro aspettative, che sono in costante crescita. In questo modo, le aziende possono trasformarsi e adattarsi in quello che è un mercato, come quello attuale, in costante mutamento. Con lo sviluppo della tecnologia, il modo in cui le persone vivono, lavorano e si relazionano con le altre è cambiato notevolmente e le loro aspettative sono mutate altrettanto velocemente.

La mission principale della Fjord è, dunque, basata sul mettere le persone al primo posto, per progettare, costruire e lanciare esperienze che ridefiniscono i settori nella nostra era digitale e dare un senso alla tecnologia più recente.

“In questo momento, stiamo parlando di intelligenza artificiale, assistenti ad attivazione vocale, realtà virtuale (VR) e realtà aumentata (AR), ma le tecnologie innovative nascono continuamente”.

²⁵ www.linkedin.com

²⁶ <https://www.fjordnet.com/>

²⁷ <https://www.fjordnet.com/about-us/what-we-do/>

Per rispondere a tutte queste esigenze, la Fjord ha basato la propria attività sulla progettazione di **Living Services**, ossia esperienze digitali che rispondano alle richieste degli utenti ed alle necessità derivanti dalle nuove sfide globali, che siano in grado di cambiare forma e rinnovarsi per rimanere rilevanti. Per farlo, utilizzano team multidisciplinari che, combinandosi tra loro, riescono ad individuare le soluzioni più adatta per il cliente, basandosi principalmente su tre fattori.

1. Strategia guidata dal design thinking:

attraverso una strategia guidata dal design si individua il problema e si promuove il valore aziendale facendo perno servizio del cliente, mettendo in ogni caso con le persone al centro dell'attenzione.

2. Progettazione del servizio:

alla Fjord si immaginano dei servizi che semplificano il modo di agire per consumatori e dipendenti, mantenendoli su più punti di contatto.

3. Creazione del prodotto:

la creazione del prodotto è seguita in ogni momento del processo dalla definizione dell'ambito e dei dettagli del progetto fino alla consegna del risultato al mercato.

Per raggiungere gli obiettivi che la *mission* della Fjord si prepone, vi sono dei valori in cui tutti i collaboratori dell'azienda credono. Prima di tutto l'elegante semplicità. Ciò significa che ogni progetto deve essere sia intuitivo quanto bello. È inutile, per la Fjord, perdersi in complesse attività se poi non si raggiunge l'obiettivo. Durante il lavoro regna il divertimento e la collaborazione, questo perché la co-creazione e la collaborazione offrono migliori risultati e un allineamento alle richieste del cliente più preciso. Inoltre, è necessario coniugare emozione e logica, dati e creatività. Solo con l'unione di tali elementi sarà possibile raggiungere l'obiettivo e rispondere alle richieste del cliente. Per farlo, come già discusso precedentemente, è necessario avere la combinazione di team interdisciplinari, interculturali, intersettoriali e in continua sperimentazione. Infine, tutto il lavoro è basato sull'innovazione costante. Ma le linee guida non bastano se non accompagnate da valori etici che le sostengono; la Fjord se ne pone alcuni che sono essenziali per lavorare in questi team interdisciplinari ed in particolare:

- ✓ collaborazione;
- ✓ tutti contribuiscono per conto del team e celebrano collettivamente le scoperte, come in una comunità solidale;
- ✓ trasparenza;
- ✓ empatia;
- ✓ audacia;
- ✓ visione unica del futuro;

Inclusione e diversità rappresentano altri due valori cardine per la Fjord:

“L'inclusione è importante. La diversità è al centro di ciò che siamo. E il nostro impegno per entrambi è incrollabile. Crediamo nella creazione di opportunità per persone di talento, indipendentemente dalle caselle che potrebbero spuntare su un modulo.

Sebbene il talento sia equamente distribuito, le opportunità non lo sono e ci sforziamo di cambiarlo”.

La Fjord cerca di creare un equilibrio tra le diverse personalità e tra le diversità che caratterizzano le persone, proprio perchè il loro lavoro pone gli individui al centro dell'attenzione.

L'empatia, infatti, è un elemento fondamentale per essere designer incentrati sull'uomo. Nella Fjord, si cerca di sviluppare consapevolmente questa capacità, in modo da poter fare il miglior lavoro incentrato sull'utente e collaborare tra colleghi nel rispetto delle differenze, incoraggiando la libertà di pensiero e di espressione.

L'azienda, dunque, punta a superare le disuguaglianze, tramite la loro combinazione,.

“I nostri team brillanti e diversificati alimentano i successi di Fjord. Cerchiamo persone le cui prospettive ed esperienze uniche arricchiranno e apporteranno profondità al nostro lavoro e creeranno un ambiente di lavoro più arricchente. Diamo il benvenuto a punti di vista diversi dai nostri, cerchiamo opportunità per ampliare le nostre menti e imparare gli uni dagli altri. Ci difendiamo a vicenda, anche quando non siamo d'accordo. Riconosciamo che ognuno ha un punto di partenza diverso e deve affrontare sfide diverse nel corso della propria vita e carriera”.

Le diverse azioni dell'azienda sono rafforzate a tutti i livelli all'interno dell'organizzazione.

L' impegno inizia dai vertici aziendali, poiché la *leadership* instilla la responsabilità di promuovere l'inclusione in ciascun membro del team.

A sua volta, la *leadership* è responsabile del raggiungimento dei diversi obiettivi preposti.

3.2. Il design thinking per la Fjord

Da un articolo di *Olof Schybergson, CEO e Shelley Evenson, Head of Organizational Evolution di Fjord, Design and Innovation di Accenture Interactive e pubblicato su Huffington Post nel 2017, si intuisce come anche il Design thinking stia cambiando e come anche la Fjord abbia un modo nuovo per ripensare al DT²⁸.*

La costante crescita della concorrenza tra le aziende e tra le start up del settore ha portato alla nascita di una nuova concezione del Design Thinking: molti competitors stanno lavorando infatti per adattarsi alle nuove richieste di mercato, soffrendo talvolta di una “crisi di innovazione”. La loro stessa esistenza dipende dalla capacità, spesso non presente, di differenziare i loro marchi, i loro prodotti e i loro servizi in un mercato travolto da una costante evoluzione. Capacità dalla quale dipende il successo delle organizzazioni che devono pensare continuamente ad una migliore gestione e ad una pronta risposta al cambiamento. Per far ciò, le aziende devono cambiare la loro prospettiva e porre le persone al centro della loro attività, sfruttando il potere e le potenzialità che il design offre. Non è più possibile, infatti, essere legati all'antico retaggio che in passato

²⁸ <https://www.huffpost.com/entry/time-to-re-think-design-->

slegava la strategia aziendale dall'esperienza del cliente finale: ciò è avallato dalla sempre più preponderante presenza del marketing esperienziale nella strategia aziendale. Si pensi che l'89% delle aziende afferma che l'esperienza sarà la chiave di volta per ottenere un vantaggio rispetto alla concorrenza.

“Questi cambiamenti, insieme alla crescente evidenza che le aziende incentrate sul design stanno superando la media del mercato, stanno alimentando l'interesse del settore pubblico e privato per il design, una disciplina agile e collaborativa che consente di introdurre rapidamente sul mercato l'innovazione incentrata sull'uomo. L'appetito per il *design thinking* per riformulare l'esperienza non è mai stato così grande. Sempre più aziende stanno aprendo gli occhi al potere del pensiero progettuale come un modo per risolvere la crisi dell'innovazione”²⁹.

Per *Schybergson*, l'attuale interpretazione del pensiero progettuale è spesso superficiale e, quindi, non risulterebbe essere la risposta al problema. Il vero successo deriva dalla costruzione di un sistema di progettazione completo e nessuna organizzazione può costruire un sistema del genere basandosi esclusivamente sul pensiero progettuale. Per farlo bisogna rivedere il DT e applicare la “Design Rule of 3”.

La “Design Rule of 3” costituisce le tre regole fondamentali che sono alla base di ogni sistema di progettazione di successo impiegato da organizzazioni leader in tutti i settori. In particolare, per tenere il passo in un mondo caratterizzato da repentini cambiamenti, le aziende hanno bisogno di una cultura che abbracci in primis l'innovazione³⁰. Al fine di consentire alle aziende di creare contestualmente, servizi basati sulla progettazione e incentrati sull'uomo, la Fjord ha tracciato tre punti essenziali da porre alla base di ogni sistema di progettazione di successo:

1. Design Thinking: prevede l'utilizzo di metodi di progettazione per risolvere problemi complessi; considerare le persone, il loro contesto e le loro esigenze primarie, utilizzando la prototipazione iterativa per giungere alla miglior soluzione possibile.
2. Design Doing: definibile anche come “progettazione” vera e propria, consente di trasformare le idee in esperienze concrete, piacevoli e facilmente fruibili dai propri utenti.
3. Design Culture: rappresenta il collante tra Design Thinking e Design Doing, nonché delinea la cultura aziendale in cui, da un lato, il design possa essere implementato e, dall'altro, siano valorizzate creatività ed innovazione³¹.

Se ottimizzate e attuate contemporaneamente, tali regole, garantiscono non solo alle aziende di sfruttare in modo efficiente il potere del design per migliorare il proprio valore e le proprie prestazioni, ma anche di migliorare le esperienze dei loro clienti.

²⁹ Ibidem

³⁰ www.accenture.com

³¹ Ibidem

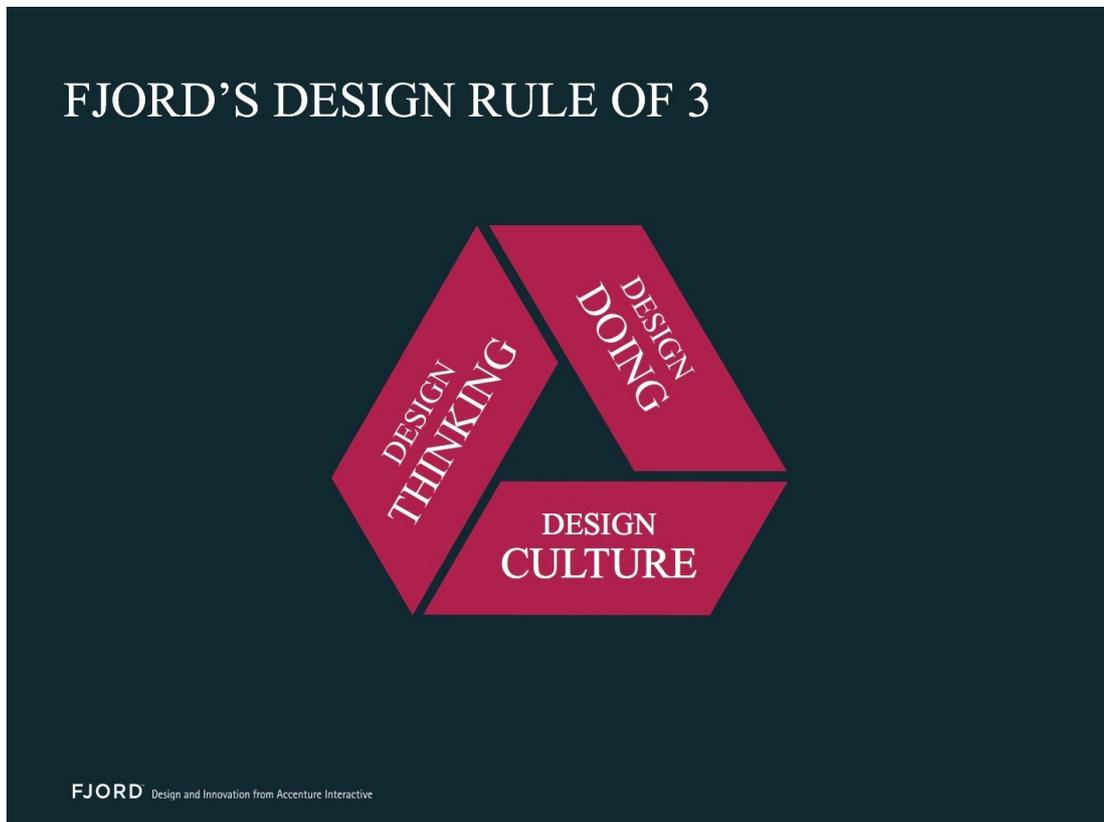


Fig. 3.2.1: *Le 3 regole del design di Fjord.*

Fonte: <https://www.fjordnet.com/conversations/time-to-re-think-design-thinking>.

Il Design Thinking, dunque, dovrebbe portare alla ricerca della verità, all'empatia con le persone ed a una sistematica riformulazione della sfida aziendale, fornendo una bussola strategica per aiutare i dirigenti a capire come riorientare le loro attività.

In sostanza, per permettere ciò, il pensiero progettuale si deve allineare ad una prospettiva unica di progettazione con le altre realtà aziendali che collaborano e alle possibili presenti all'interno dell'azienda.

I Principali momenti del pensiero progettuale moderno sono:

1. Co-Creation
2. Top Down, Bottom Up
3. Progettazione e Prototipazione
4. Feedback e test continui³²

La **co-creazione** deve essere integrale: un'organizzazione deve essere disposta e in grado di abbattere tutti gli ostacoli organizzativi per consentire lo sviluppo del pensiero progettuale. Inoltre, uno degli aspetti principali, affinché il D.T. diventi ampiamente integrato all'interno di un'azienda, è rappresentato da un impegno simultaneo dall'alto verso il basso e viceversa (**Top Down, Bottom Up**) che quindi coinvolge ogni soggetto all'interno dell'azienda. Al fine di rendere possibile ciò, è dunque necessario formare il personale e acquisire esperienze basate sul progetto "learnig by doing". Di fondamentale importanza è anche l'inclusione di elementi

di creazione all'interno del D.T., tali componenti come i prototipi di esperienze sono importanti per affermare il pensiero ed allineare il team.

Un passo fondamentale del D.T. è misurare il grado di soddisfazione del cliente utilizzando strumenti come l'NPS (net promoter score). In Fjord, ad esempio, è stato sviluppato, come strumento per quantificare e comprendere il coinvolgimento delle persone circa l'offerta delle aziende, il "Love Index".

Tale indice nasce a partire dal 2016 come rapporto annuale concepito per misurare il grado di coinvolgimento dei brand, ed in particolare i servizi e le esperienze che essi offrono. Esso è basato su una scala di valutazione di 10 punti relativi a cinque dimensioni tracciate su un pentagono e raggruppate sotto il nome FRESH³³:

1. Fun: misura la capacità di mantenere viva l'attenzione in modo divertente
2. Relevant: misura la capacità di trovare facilmente informazioni chiare e personalizzate
3. Engaging: misura la capacità di rispondere alle aspettative ed alle esigenze degli individui
4. Social: misura la capacità di aiutare le persone a stabilire una relazione
5. Helpful: misura l'efficienza, la semplicità e la capacità di adattarsi nel tempo

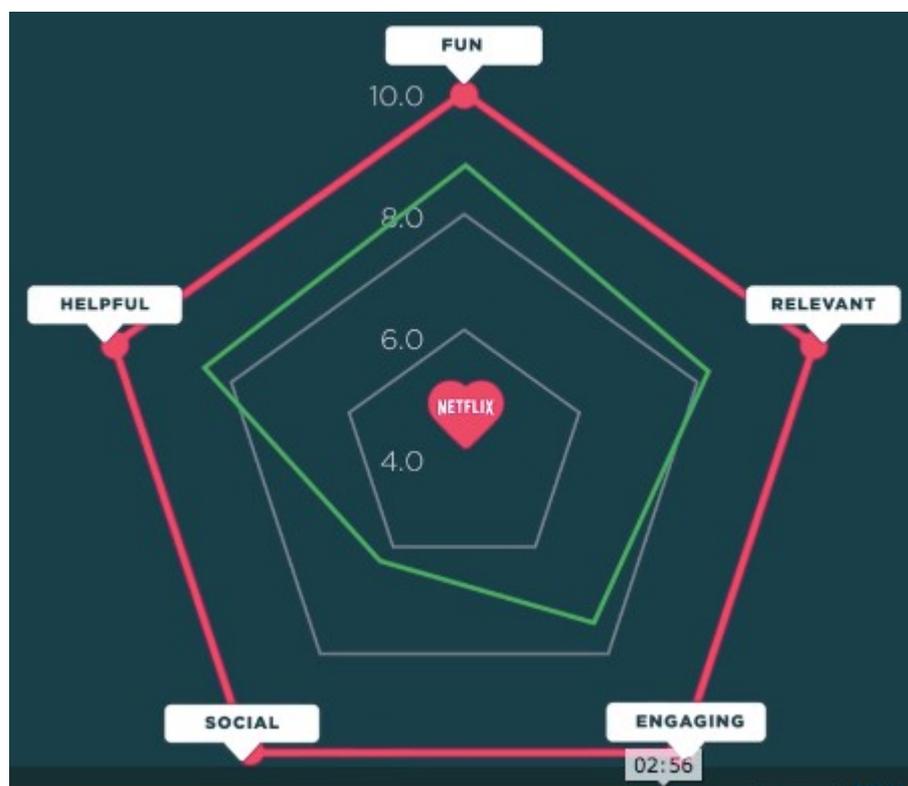


Fig. 3.2.2: Esempio di Love Index applicato a Netflix.

Fonte: <https://www.econlife.com/>

Il Design Thinking rappresenta, quindi, il punto di partenza, come un catalizzatore che permette di convertire la teoria in pratica per giungere poi al cambiamento.

³³ www.accenture.com/insight-love-index

Se il Design thinking è l'inizio, è necessario quindi applicargli il *Doing*. Il pensiero progettuale deve essere integrato in tutta l'organizzazione, la progettazione deve coinvolgere, quindi esperti di design e deve essere guidata da persone appassionate del mestiere in ogni sua applicazione ed alimentata da pratiche, quali iterazione rapida e test nel mondo reale.

Man mano che la digitalizzazione globale prende piede, il mezzo per fare design si evolve costantemente: ciò richiede team interdisciplinari di designer che collaborano con esperti diversi come data scientist e sviluppatori. Questo contesto più ampio comporta una notevole complessità: la capacità di semplificare e rendere i sistemi complessi facili, coinvolgenti e intuitivi per le persone è uno dei contributi fondamentali del buon design (e dei grandi designer) in un momento in cui il valore aziendale strategico della semplicità non è mai stato così grande.

Anche una connessione emotiva con marchi, prodotti e servizi è fondamentale per il successo.

Piuttosto che concentrarsi strettamente sul prodotto minimo vitale, l'obiettivo dovrebbe, quindi, essere quello di immaginare e modellare un prodotto minimo amabile.

Uno dei principali esempi riportati da *Schybergson, di come il pensiero progettuale abbia trovato applicazione e successo, è quello di Google.*

“Il grande design non è sempre stato facile nella cultura ossessionata dall'ingegneria di Google. Ma dopo che Larry Page ha assunto la carica di CEO nel 2011, l'azienda ha iniziato a creare un linguaggio di design comune per l'esperienza che, per la prima volta, ha unificato una vasta raccolta di offerte in un'unica famiglia coerente. Il supporto G-suite, la volontà di investire e l'impegno strategico hanno creato un programma guidato da un team di designer che ha consentito e applicato un ottimo design alle diverse iniziative di Google. In questo modo, un approccio al design ‘ognuno per sé’ è stato sostituito dal design che è diventato una forza guida centrale per l'organizzazione”.

Dopo questo approccio, i prodotti Google sono ora percepiti da molti come quelli che hanno fatto i maggiori passi avanti nel miglioramento del design.

Circa il 64% degli intervistati ha valutato Google come “maggiormente migliorato” quando è stato chiesto quali aziende tecnologiche stavano migliorando il proprio design. Solo il 33% lo ha detto di Apple. Questo dimostra che la progettazione, e quindi il *doing*, può generare risultati potenti. Ma può farlo solo all'interno di una cultura organizzativa ponderata e ottimizzata che favorisca l'innovazione e il buon funzionamento del design.

Questo si ricollega all'ultima regola della “progettazione del 3”, ossia promuovere la cultura del design. Creare una cultura del design non è un'impresa semplice, in quanto richiede impegno organizzativo e pazienza e, per *Schybergson*, è qui che la maggior parte delle organizzazioni inciampa. Anche le persone brillanti rischiano di fallire se l'ambiente in cui lavorano non promuove la creatività, la collaborazione e l'innovazione.

Promuovere una cultura del design significa:

1. avere team diversi, inclusi gli agenti del cambiamento;

2. apprendimento ed evoluzione degli individui;
3. spazi fisici flessibili.

Dato che grandi idee emergono da team diversi, gli agenti del cambiamento dovrebbero essere reclutati come ambasciatori e attuatori della trasformazione culturale. È necessario prestare attenzione per garantire che siano impostati per il successo. Le persone preferiscono lavorare in ambienti che reputano sfidanti, dove possono apprendere continuamente ed avere un impatto significativo.

Il team Fjord Evolution si pone come obiettivo quello di aiutare i clienti a creare un ambiente di apprendimento progettuale, una cultura che incoraggia i migliori talenti del design a venire, imparare, prosperare e rimanere. Uno spazio di lavoro flessibile e aperto è importante per facilitare il miglior lavoro di progettazione; le rappresentazioni visive delle idee e del loro impatto rappresentano uno strumento potente. Il design e l'innovazione richiedono il pieno coinvolgimento di mente e corpo. Oggi è relativamente facile copiare una buona idea di business e le soluzioni tecnologiche sono più economiche e flessibili che mai mentre la differenziazione attraverso un modello di business intelligente o una nuova tecnologia è impegnativa.

Tuttavia, risulta impossibile copiare idee che sono fondate proprio sulla cultura.

Una vivace cultura del design può essere il fattore di differenziazione migliore e più sostenibile per un'organizzazione. In questo senso, Fjord si pone come partner strategico per creare una funzione di progettazione interna che vuole incarnare ed attuare la nuova visione dell'azienda con l'obiettivo di promuovere una cultura del design, portando ad un cambiamento organizzativo e di mentalità che non avviene dall'oggi al domani. Essa richiede impegno per un processo pluriennale, in continua evoluzione.

Nel mondo di oggi, il digitale può sembrare la forza trainante del cambiamento ma, in realtà, le persone sono al centro del digitale. Il design, per sua stessa natura, crea una cultura ossessionata di persone disposte ad ascoltare e imparare da più punti di vista, ignorare le gerarchie e sperimentare fino a trovare la soluzione migliore. Questo spiega perché la centralità umana è ciò che alimenta le organizzazioni di successo, in tutti i settori, e perché il design è una parte fondamentale del loro DNA. Sfruttato correttamente, il design può aumentare le prestazioni e il valore di un'organizzazione perché relazioni durature con i clienti sono un risultato naturale; altre testimonianze indicano anche una forza lavoro più felice.

In conclusione: la mentalità è importante, così come è importante il giusto modo di operare.

L'acquisizione di metodi di Design Thinking è un ottimo primo passo, ma deve essere seguito cambiando il modo in cui i prodotti e i servizi vengono concepiti e forniti, ogni giorno e in ogni modo.

Effettuare questa trasformazione significa creare la giusta **cultura**.

Conclusioni

Scopo di questa tesi era dimostrare come il design thinking sia applicabile a tutti i tipi di aziende, dalla PMI fino alla pubblica amministrazione.

Come abbiamo visto, il design thinking significa cambiare la propria visione di insieme, ma anche saper tornare sui propri passi. È per questo che qualsiasi azienda può e dovrebbe approcciarsi al design thinking.

Il design thinking, infatti, rappresenta un filone di pensiero che mette al centro di tutto la persona, non soltanto come fautore dei propri passi, ma come artefice del benessere altrui e come oggetto della ricerca stessa di questo benessere.

Se le aziende pensassero al benessere del proprio cliente, questo sarebbe gratificato e darebbe a quell'azienda un valore maggiore rispetto ai propri *competitor*. Questo consentirebbe all'impresa di poter sopravvivere ad un mercato sempre più competitivo, sempre più veloce nelle proprie innovazioni e che ingurgita, in qualche modo, tutti i valori che le aziende cercano di inserire all'interno dei propri prodotti.

Occorre, quindi, che le aziende si fermino a riflettere attentamente e cerchino di orientare il proprio centro verso un'altra direzione, verso la reale soluzione richiesta dal cliente. Ed ecco che entra in gioco il design thinking. Attraverso i suoi team multidisciplinari, il cliente ha un'ampia gamma di soluzioni e idee creative. Ogni azienda ha qualcosa di concreto da testare e da sottoporre all'utente finale e capire cosa voglia davvero; attraverso i vari modelli del design thinking, la creatività prende il sopravvento senza il timore dell'errore. Ciò significa poter avere ampio margine di sperimentazione e quindi di crescita.

Lavoisier, nel XVIII secolo disse: “Nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma”; questa affermazione è possibile – ed è necessario – applicarla persino alle idee innovative dettate dal design thinking.

Questo approccio non è semplice, perchè così come considerato dalla Fjord implica una vera e propria cultura del cambiamento.

È anche vero, però, che questo tipo di cultura sta man mano prendendo piede e quindi ci sarà la possibilità, in futuro, di progettare e costruire soluzioni che abbiano al centro di tutto l'interesse dell'individuo.

Ciò consentirà, non solo alle aziende di crescere, ma soprattutto di migliorare i rapporti tra gli individui stessi attraverso la bellezza, la curiosità e l'empatia.

Bibliografia e Sitografia

- Agrò L., *IoT designer: Progettare oggetti e servizi relazionali*, Milano, FrancoAngeli, 2018
- Brown T. *Design thinking*, Harvard business Review n.86 2008
- Burello A., *Leadership & innovazione*, Bari, Dedalo edizioni, 1998
- Cassoni G., Fanzini D., *I luoghi dell'innovazione*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2001
- Cellini E., *L'osservazione nelle scienze umane*, <http://www.edurete.org/testi/sa.asp?ida=167>
- Chioda E., Tripepi, *Silicon Valley: Sogna, credici, realizza*, Milano, Hoepli, 2019
- Corrao S., *Il focus group*, Franco Angeli, 2002
- Kelley in Clocchiatti G., *Fare innovazione diffusa*, Milano, FrancoAngeli, 2019
- Maiocchi M., Pillan M., *Design e comunicazione*, Alinea Editrice, 2009
- Meo C., *Design marketing. Innovare cambiando. I significati del consumo*, Gruppo Il sole 24 ore, 2012
- Norman D. *La caffettiera del masochista. Il design degli oggetti quotidiani*, Giunti, 2014
- Rinaldi A., *Innovare attraverso il design e la tecnologia*, Franco Angeli, 2020
- Bentivegna E., Gastaldi L. (2018) Design Thinking: non più solo una moda, ma le startup sono ancora immature. Available at <https://www.economyup.it/innovazione/design-thinking-non-piu-solo-moda-le-startup-ancora-immature/>.
- Dam R., Siang T. (2020) What is Design Thinking and Why is it so popular? Available at <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>.
- Garosci A., Rastelli L. (2013) Design Thinking: come ingaggiare il consumatore? Available at <https://www.largoconsumo.info/>
- <https://www.aton.eu/>- Design Thinking: cos'è il Double Diamond?
- <https://www.techeconomy2030.it>- Design Thinking: un nuovo approccio all'innovazione
- <https://www.zeratech.com>- I 3 principi del Design Thinking
- Orestano L. (2014) Il design-thinking e l'innovazione sociale per la buona politica. Available at www.politichepiemonte.it
- Sito istituzionale Accenture www.accenture.com
- Sito istituzionale Fjord www.fjord.com
- [Www.corrierecomunicazioni.it](http://www.corrierecomunicazioni.it)-Svolta Design Thinking per le aziende:” Innovazione a misura d'uomo”
- Zullo F. (2017) La lean Decision Quality applicata al Design Thinking per innovare e crescere. Available at <http://www.stratego.coach/2017/10/19/la-lean-decision-quality-applicata-al-design-thinking-per-innovare-e-crescere/>.