

TAKING
COOPERATION
FORWARD



Veneto Region - Verona district



WP T3 - D.T3.1.1 - Regional IN SITU training & mentoring program for social initiatives & social businesses - 1st round - **Design Thinking**



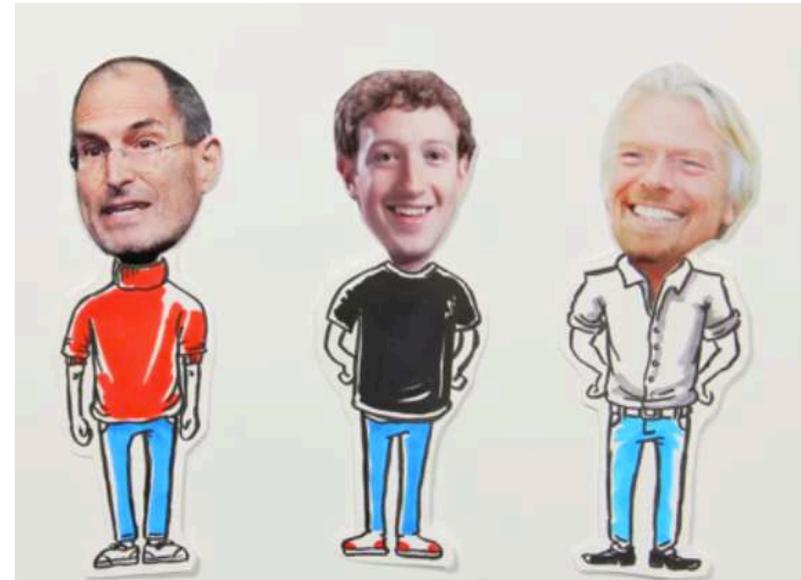
IN SITU | PP4 ENAIP Veneto | Riccardo Cariani

Di cosa stiamo parlando?

creatività



Mark Zuckerberg



Steve Jobs

Richard Branson



<https://www.youtube.com/watch?v=9luJmbdFMv4>

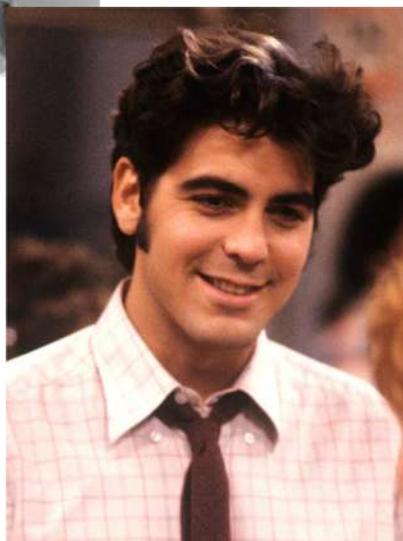


Leonardo Da Vinci



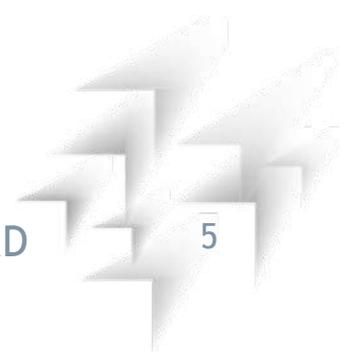
... cambiando prospettiva ...

IN SITU





“... l'imprenditore è un non-conformista dotato di creatività, un individuo motivato dalla gioia di creare e dal piacere del successo che può portare. [...] la differenza tra l'essere e il non essere un imprenditore è come la **differenza tra nuotare con il favore della corrente e nuotare contro-corrente**”





“... l'imprenditore è un non-conformista dotato di creatività, un individuo motivato dalla gioia di creare e dal piacere del successo che può portare. [...] la differenza tra l'essere e il non essere un imprenditore è come la **differenza tra nuotare con il favore della corrente e nuotare contro-corrente**”



L'imprenditorialità è uno stato mentale e un processo volto a creare e sviluppare l'attività economica combinando disponibilità a rischiare, creatività e/o innovazione con una sana gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente

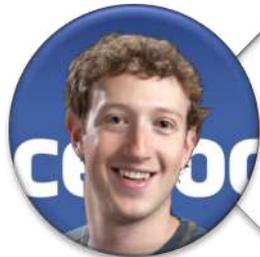




“... l'imprenditore è un non-conformista dotato di creatività, un individuo motivato dalla gioia di creare e dal piacere del successo che può portare. [...] la differenza tra l'essere e il non essere un imprenditore è come la **differenza tra nuotare con il favore della corrente e nuotare contro-corrente**”



L'imprenditorialità è uno stato mentale e un processo volto a creare e sviluppare l'attività economica combinando disponibilità a rischiare, creatività e/o innovazione con una sana gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente



Mark Zuckerberg was not an overnight success. His journey to fame and fortune began as a dream; a desire he was willing to sacrifice all for

Learn to take risks

Be focused

Dare

Be diligent

Have a dream

Think big

Start small

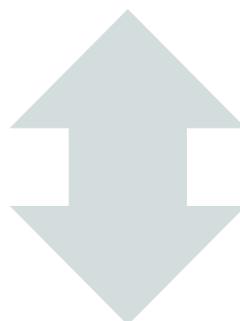
Believe in yourself

Follow your passion

Be prepare for criticism



Il **rimorso** è un rammarico per qualcosa che in passato si è fatto o detto e che invece non avremmo mai voluto fare o dire



Al contrario, il **rimpianto** è l'amarezza per non aver potuto (o voluto) fare o dire qualcosa



* John Cleese - *A lecture on Creativity*



* Esistono in realtà **alcune condizioni che favoriscono l'azione del pensiero creativo**, ma si tratta in realtà di condizioni non prettamente meccaniche o scientifiche essendo la genesi delle idee un processo sostanzialmente spontaneo che, anche se stimolato, può comunque portare a momenti di assoluta sterilità. [...]

Ci sono comunque cinque condizioni fondamentali che contribuiscono a determinare l'ambiente favorevole alla nascita di idee, ovvero ...



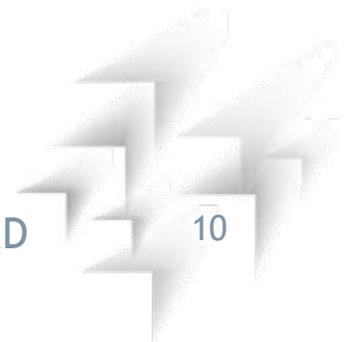
Problema

Sotto un ponte passano nuotando due anatre davanti a due anatre, due anatre dietro a due anatre e due anatre in mezzo.

Quante anatre ci sono in tutto?



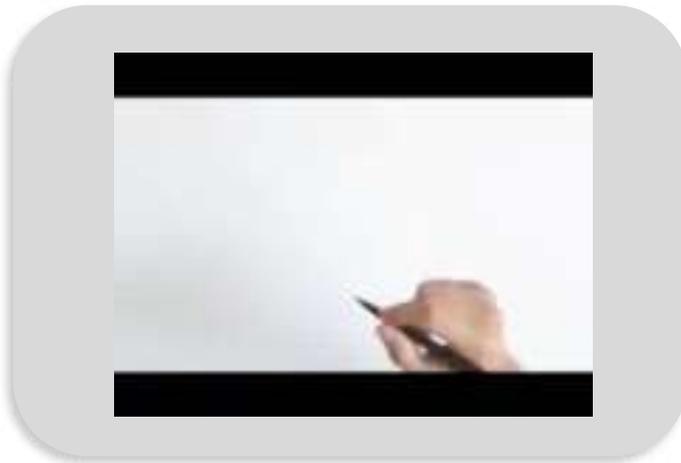
<https://www.youtube.com/watch?v=6gXGuVkYdI8>



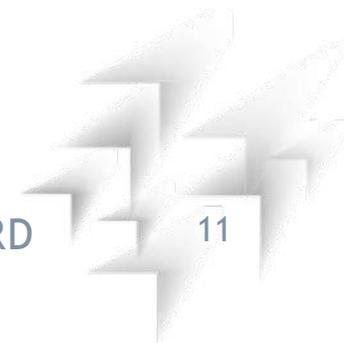
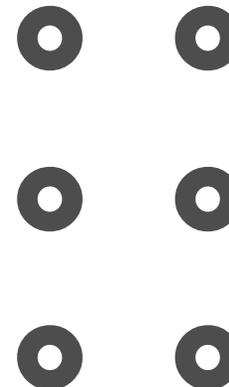
Problema

Sotto un ponte passano nuotando due anatre davanti a due anatre, due anatre dietro a due anatre e due anatre in mezzo.

Quante anatre ci sono in tutto?



<https://www.youtube.com/watch?v=6gXGuVkYdI8>



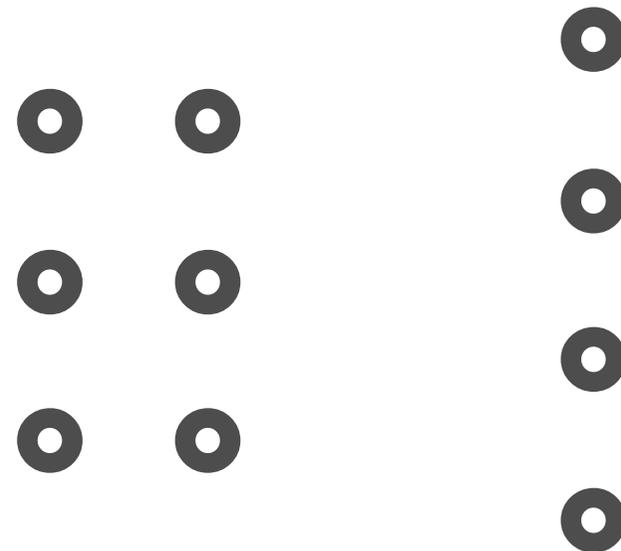
Problema

Sotto un ponte passano nuotando due anatre davanti a due anatre, due anatre dietro a due anatre e due anatre in mezzo.

Quante anatre ci sono in tutto?

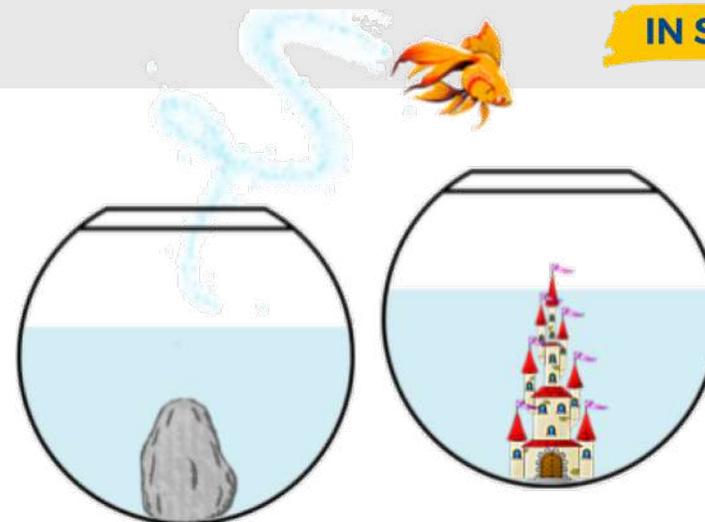


<https://www.youtube.com/watch?v=6gXGuVkYdI8>





<https://www.youtube.com/watch?v=jwPc0kK9VHU>



Problema

Un carceriere astuto e maligno vi tiene prigionieri in una villa in riva ad un lago.

Un giorno, durante l'ora d'aria, il carceriere vi avvicina e vi propone la libertà se da una borsa, in cui avrebbe messo due sassolini uno bianco e un nero, avreste estratto quello bianco. Voi accettate la proposta.

Il carceriere si china e raccoglie dal viletto di ghiaia del giardino due sassolini poi li mette nella borsa e vi invita a scegliere. Però voi vi accorgete che lui ha scelto irregolarmente due sassolini neri.

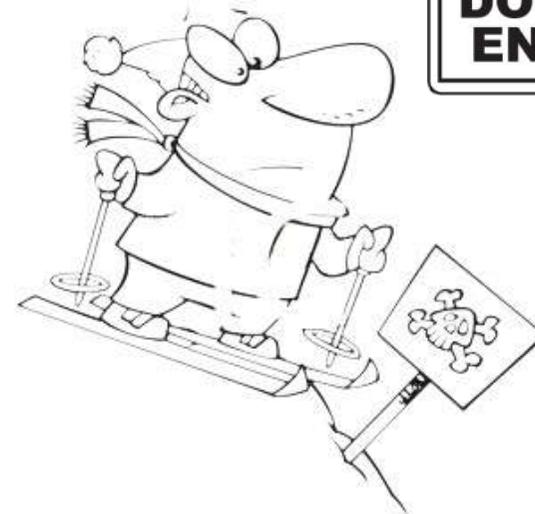
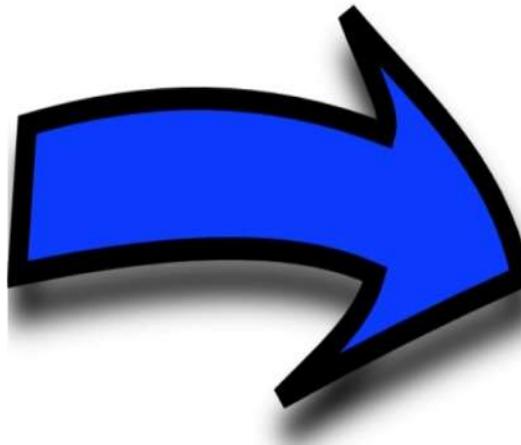
Che fate?



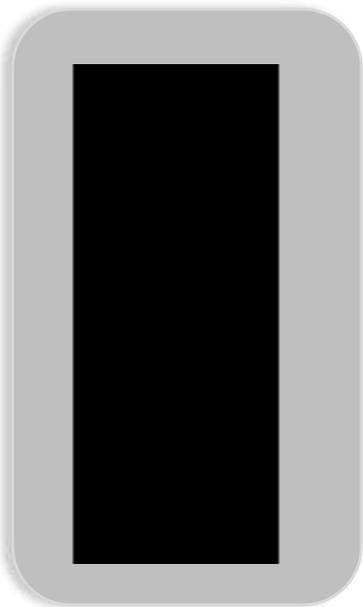
... getting out of the "comfort zone" ...

* Alasdair A. K. White - "From Comfort Zone to Performance Management"

La **comfort zone** è uno stato comportamentale entro cui una persona opera in una condizione priva di ansia [*an anxiety-neutral condition*], utilizzando un numero limitato di comportamenti per fornire un livello costante di prestazioni, di solito senza alcuna percezione di rischio. *



<https://www.youtube.com/watch?v=Al5sj5AhHns>



“... i bambini si buttano in tutto quello che fanno. Se non sanno qualcosa, ci provano. **Non hanno paura di sbagliare.** Ora, non voglio dire che sbagliare è uguale a essere creativi.

Ciò che sappiamo è che *se non sei preparato a sbagliare, non ti verrà mai in mente qualcosa di originale.*

E quando diventano adulti la maggior parte di loro ha perso quella capacità. **Sono diventati terrorizzati dalla possibilità di sbagliare.**

E noi gestiamo le nostre aziende in quel modo, stigmatizziamo errori.

E abbiamo sistemi nazionali d'istruzione che sostengono che gli errori sono la cosa più grave che puoi fare” *

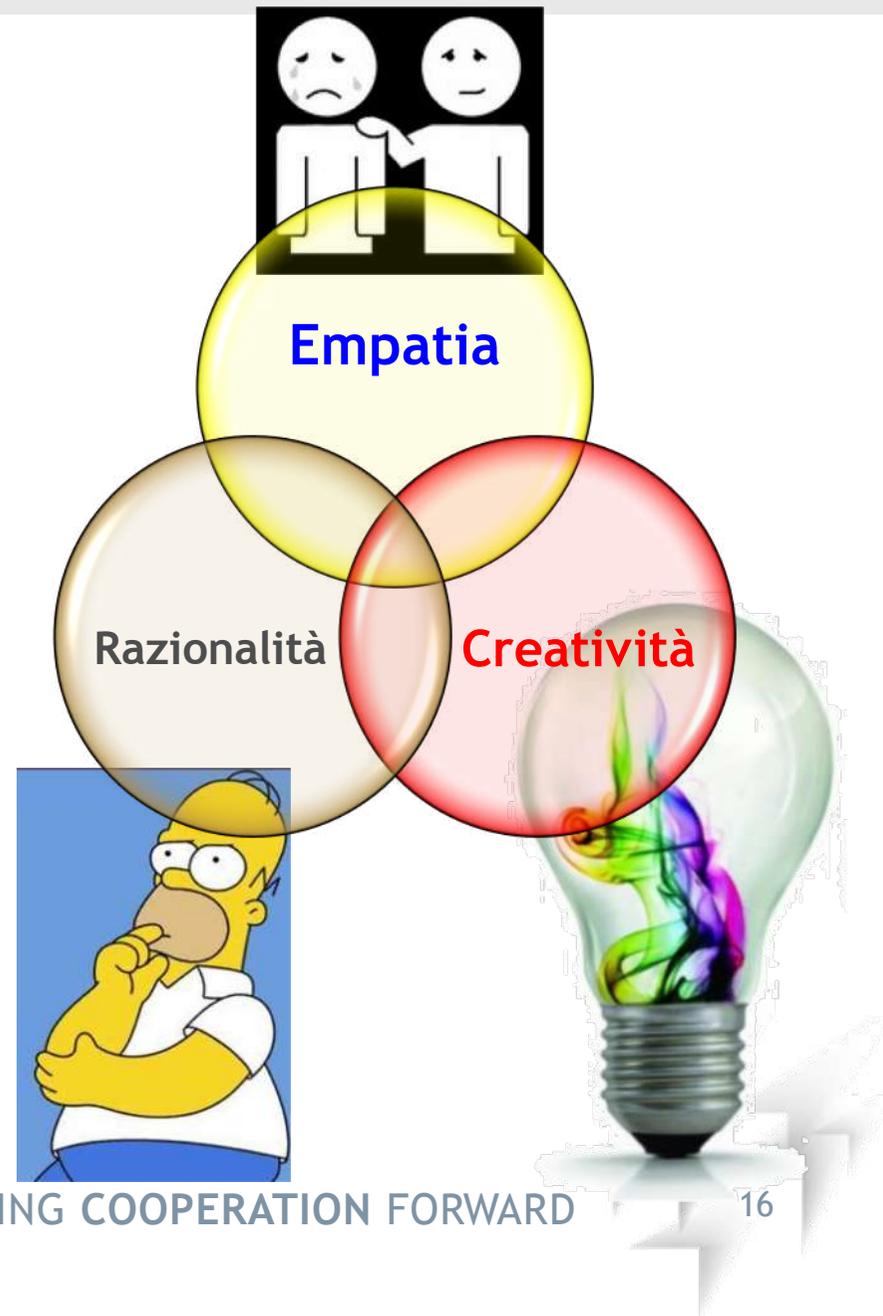
* *Sir Ken Robinson says schools kill creativity* – TED talks

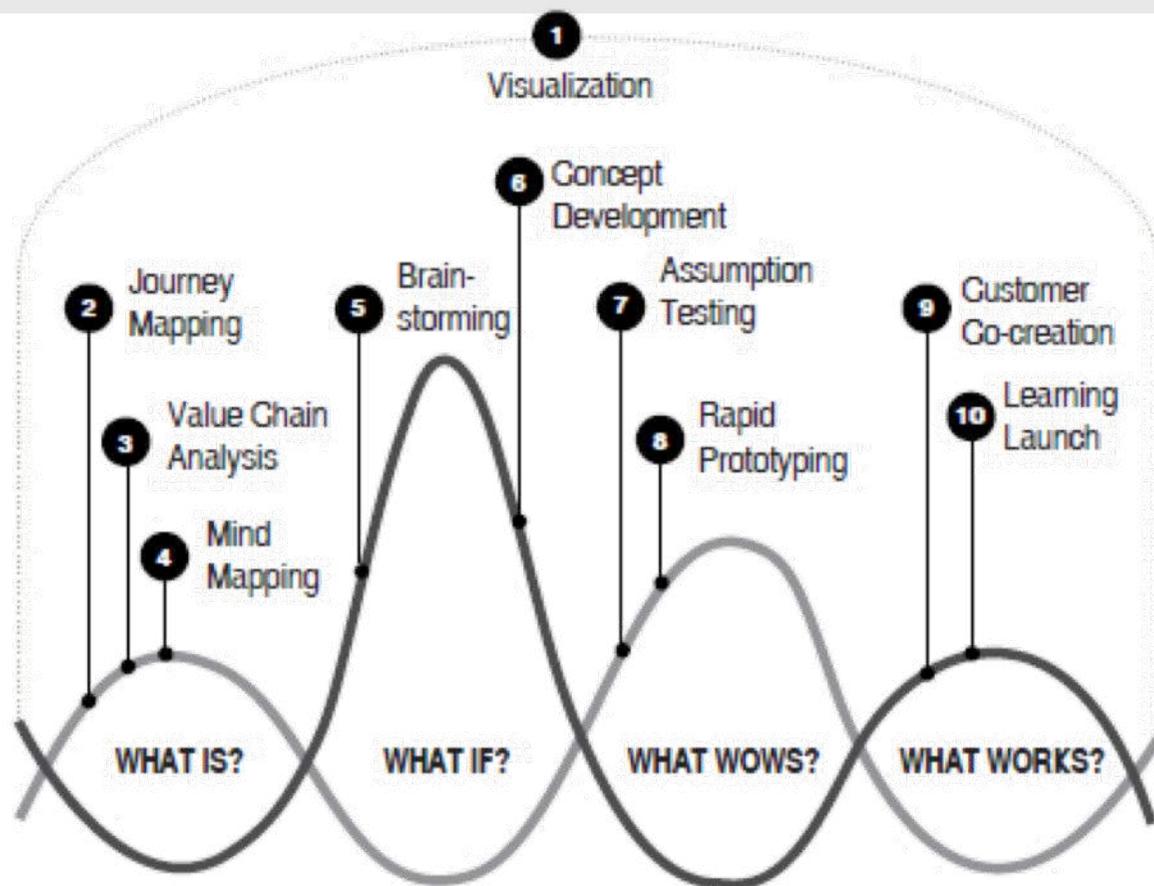


Nei paesi anglosassoni si parla e si utilizza il **Design Thinking** da diversi anni come processo creativo o *design process* volto a garantire risultati qualitativamente alti nella fase di project definition & management, facilitando le strategie aziendali, il marketing e l'ideazione di nuovi servizi e/o prodotti.

Un primo inquadramento di tale percorso definisce il *Design Thinking* una metodologia appartenente al mondo del Design, un processo progettuale strutturato che si è ottimizzato ed evoluto a tal punto che se usato bene fa sia da collante tra tutte le figure che partecipano al progetto che da garante del risultato finale rispetto alla visione iniziale.

Volendo invece individuare una definizione più accurata della metodologia strutturata a ciò riferita, il Design Thinking diventa lo **strumento** che esalta la capacità di **coniugare empatia con il contesto di un problema, la creatività con la generazione di intuizioni e soluzioni, e la razionalità con l'analisi e l'individuazione di soluzioni idonee al contesto di riferimento**





Il percorso è corredato di **dieci tools** essenziali che un “*design thinker*” utilizza per affrontare ciascuna delle quattro fasi e quindi per meglio orientarsi in questo modello di pensiero divergente e convergente

La metodologia presa a riferimento è quella della **University of Virginia** che si struttura su **4 macro-fasi** e **10 diversi tools** a supporto operativo di ogni fase del percorso.

Nello specifico le **4 fasi** si riferiscono ai quattro momenti consecutivi del processo generativo e valutativo, ovvero:

- ① **What is** – esplorazione della realtà attuale così come ci appare
- ② **What if** – costruzione ipotetica di un futuro possibile
- ③ **What wows** – individuazione delle azioni prioritarie su cui intervenire
- ④ **What works** – “prototipizzazione” e lancio sul mercato dell’idea maggiormente efficace

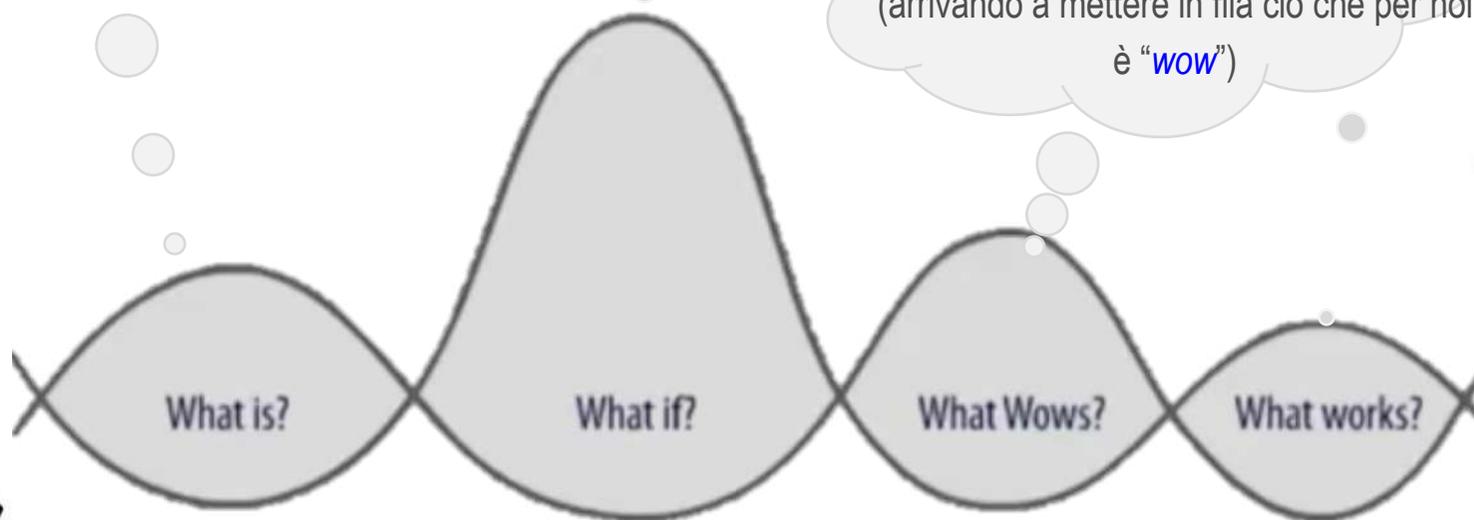


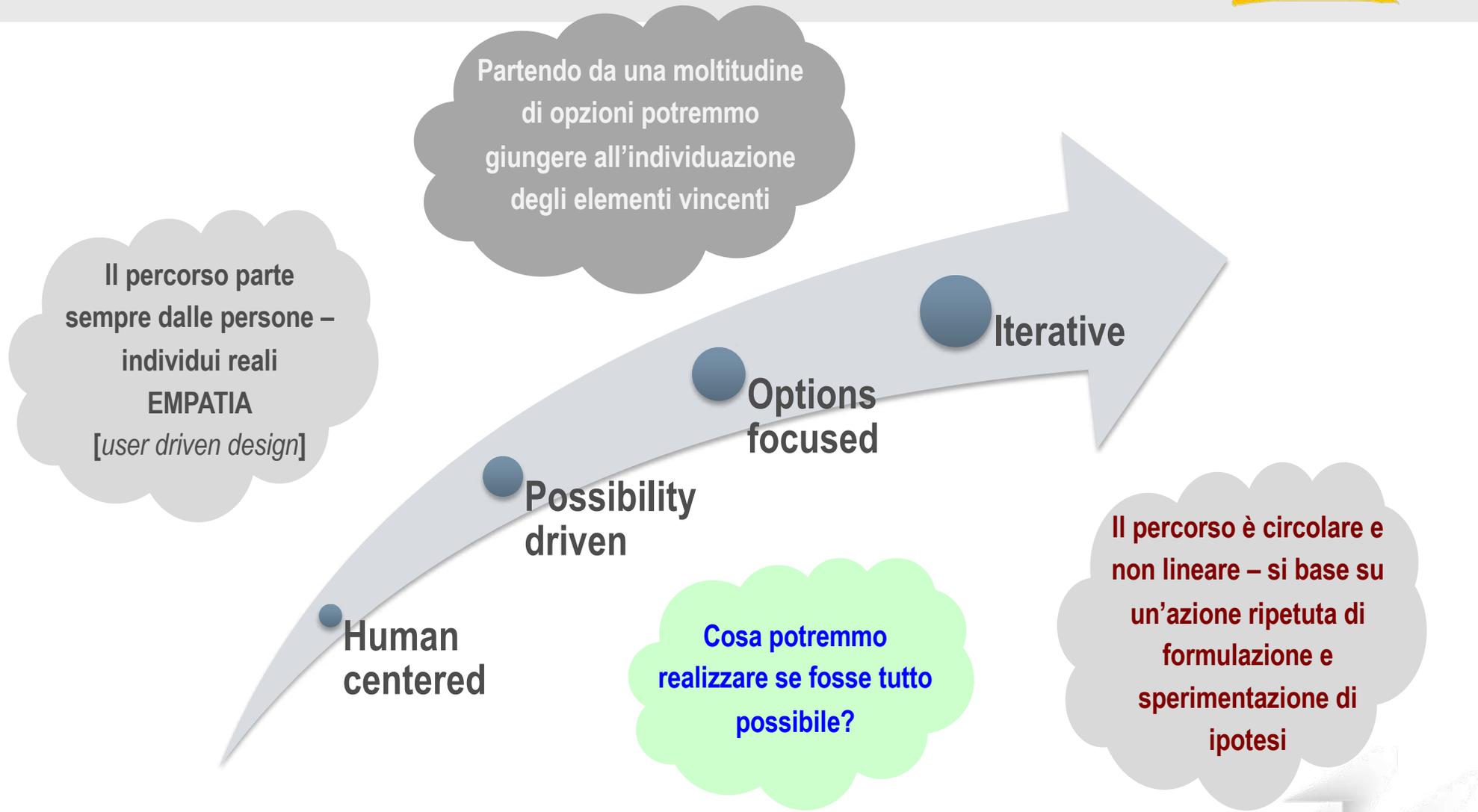
Tutte le innovazioni vincenti partono da una precisa ricostruzione del **presente** (della realtà che ci circonda)

Dopo aver ricostruito il quadro della realtà attuale possiamo cominciare a considerare nuove **opportunità, tendenze e scenari** (iniziamo a sviluppare ipotesi su come potrà essere il futuro)

Grazie ad una diretta sperimentazione sul campo delle *ipotesi "wow"* riusciamo a comprendere ciò che realmente **può funzionare**

Rispetto alle svariate **ipotesi** elaborate iniziamo a ragionare sulle **priorità di intervento** che ci vogliamo porre (arrivando a mettere in fila ciò che per noi è "**wow**")







Esplora la realtà attuale

Tutte le innovazioni vincenti partono da una precisa ricostruzione del presente (del mondo che ci circonda)

Bisogna realmente partire da una migliore comprensione della realtà attuale e delle sue *caratteristiche intrinseche*

Concentrandoci sul presente ci dà la possibilità di definire meglio i problemi che vogliamo affrontare e quindi individuare le relative possibili soluzioni

La precisa conoscenza della realtà attuale riduce la necessità di fare ricorso esclusivamente alla nostra immaginazione per generare idee vincenti e ci avvicina fortemente ai bisogni reali dei nostri *stakeholders*



I Visualization

La visualizzazione è la trasformazione delle informazioni in immagini

La visualizzazione rende l'idea tangibile e concreta

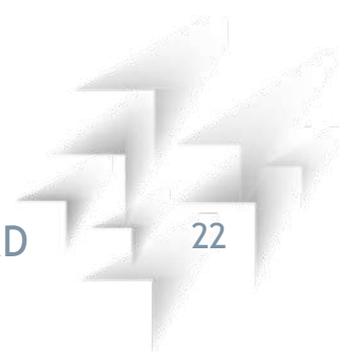
Un semplice testo è molto più soggetto a diverse interpretazioni che non le **immagini** o le **storie**

Il VEDERE spesso è l'anticamera del FARE



È un mezzo di trasporto ...

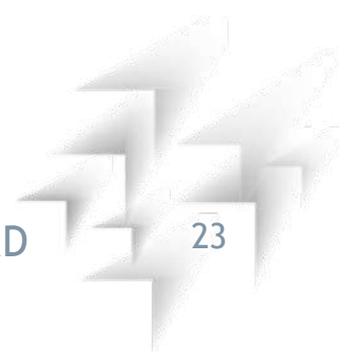
... individuale ...



È un mezzo di trasporto ...

... individuale ...

... su due ruote ...

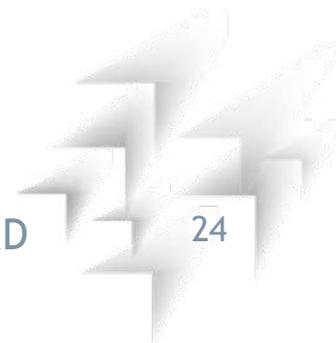


È un mezzo di trasporto ...

... individuale ...

... su due ruote ...

... NON a motore ...



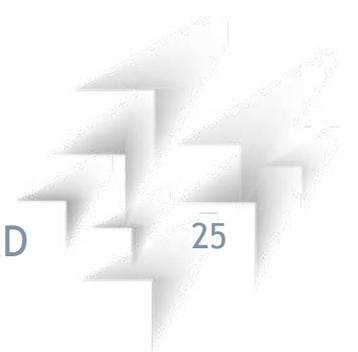
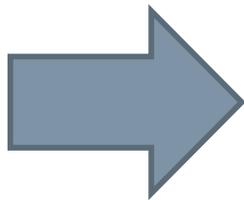
È un mezzo di trasporto ...

... individuale ...

... su due ruote ...

... NON a motore ...

... che mi ripara dalla pioggia ...



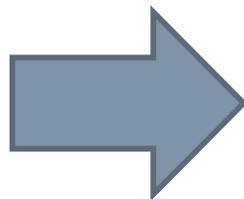
È un mezzo di trasporto ...

... individuale ...

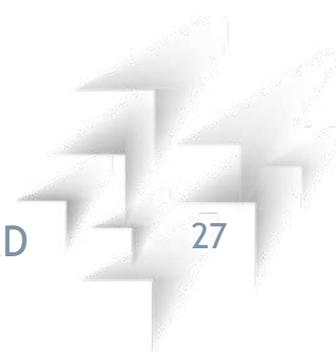
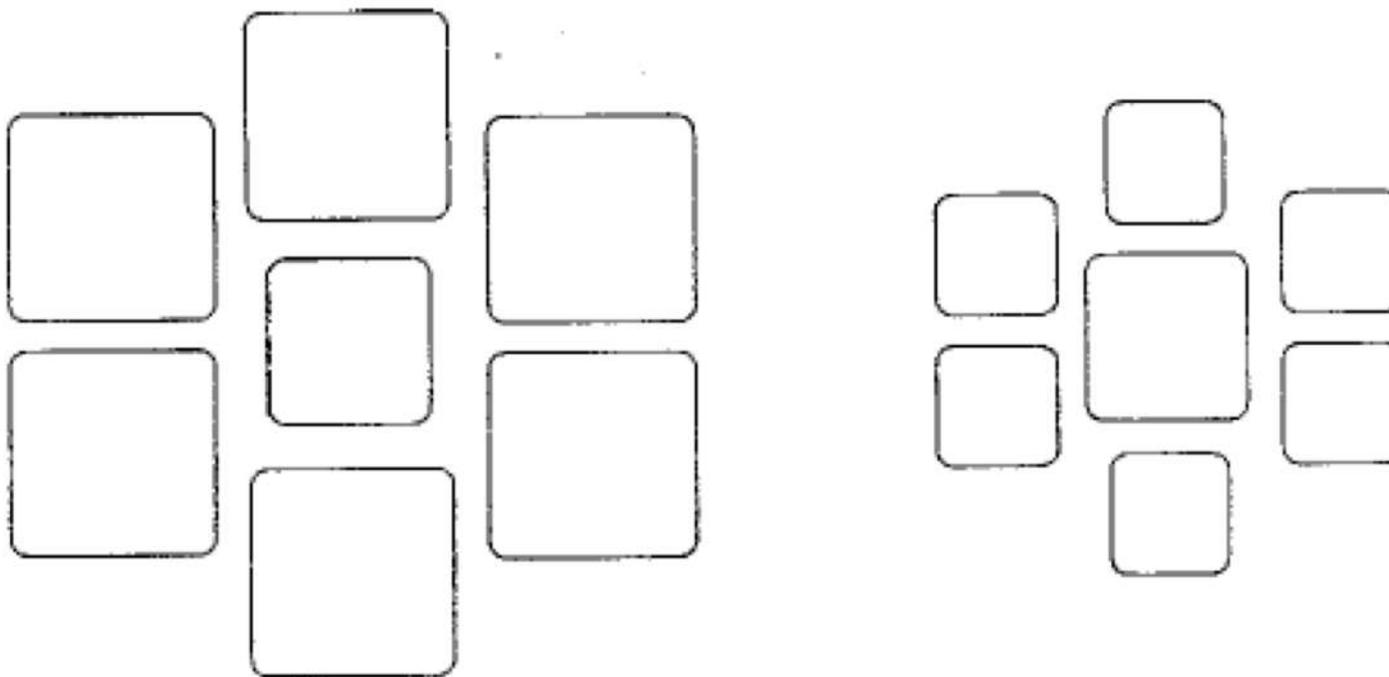
... su due ruote ...

... NON a motore ...

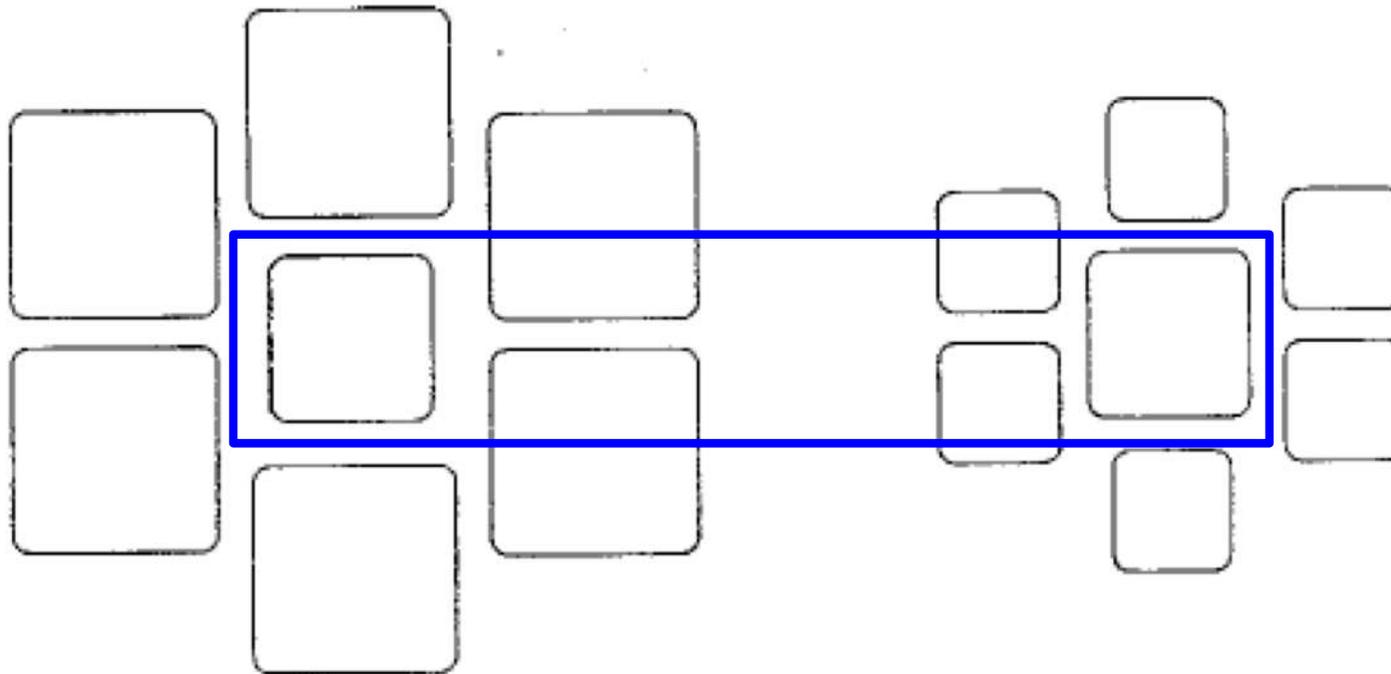
... che mi ripara dalla pioggia ...



Quale dei due quadrati centrali è più grande?



Quale dei due quadrati centrali è più grande?



I due quadrati centrali sono perfettamente identici. In realtà ciò che cambia è la dimensione degli oggetti che circondano l'elemento centrale, ma l'*elemento centrale è identico*.

L'insieme influenza la percezione delle sue parti e ciò inganna la nostra mente fino a farla cadere in contraddizione



2 Journey Mapping

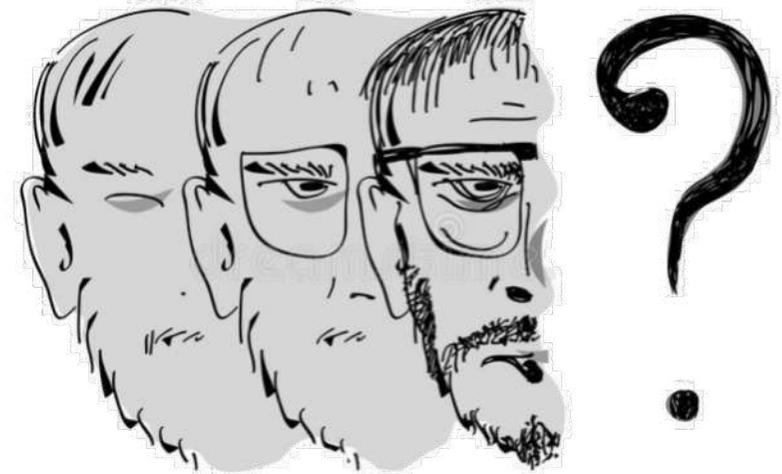
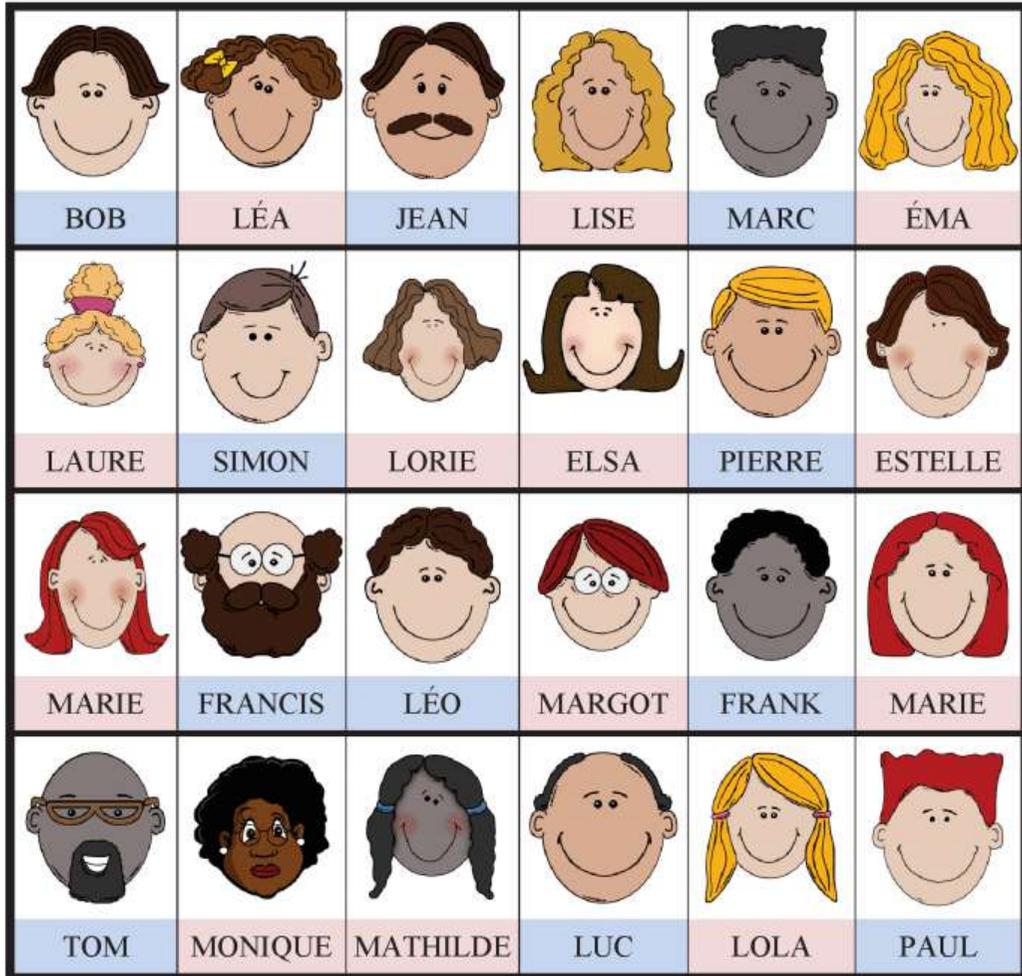
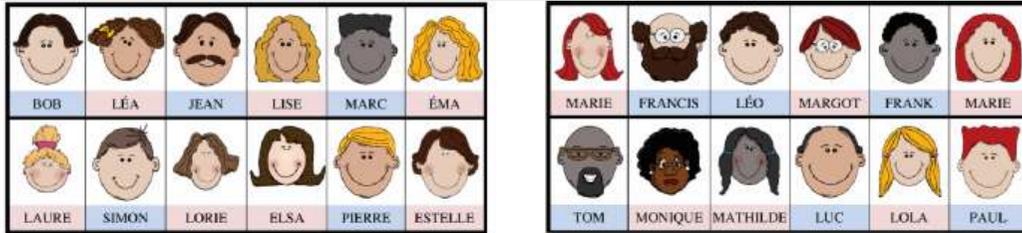
... è la rappresentazione grafica dell'esperienza vissuta dai clienti che si interfacciano con i nostri prodotti / servizi

EMPATIA: mettersi nei panni dell'altro – rappresenta la capacità di un individuo di comprendere in modo immediato i pensieri e gli stati d'animo di un'altra persona

Il *designer* oggi parte sempre dall'osservazione dei clienti nel loro ambiente naturale per catturare ciò che realmente vedono e provano

Trattandosi di un'analisi profonda è necessario costruirsi alcune "*personas*" che siano significativi del mercato di riferimento [personaggi che esprimono idealtipi sociali]

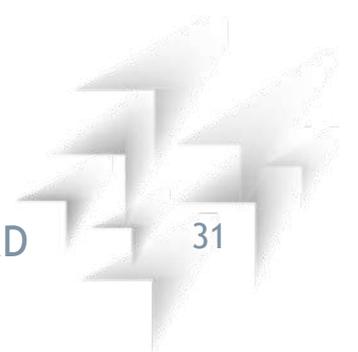




Responsible Party						
Description of Step						
	1	2	3	4	5	6

Emotional High	
Neutral	
Emotional Low	

Notes & References	
--------------------	--



3 Value Chain Analysis

... è lo studio dell'interazione di un'organizzazione con i propri partner per produrre, commercializzare, distribuire e sostenere la propria offerta

Prima di passare alla fase "what if" è necessario ricostruire con precisione il proprio business model per coinvolgere tutti gli attori chiamati in causa

La catena del valore si costruisce partendo dal prodotto finale che la catena crea per il proprio target e risalendo a ritroso per definire le capacità e il potere di contrattazione di tutti gli attori coinvolti



- **Collection Service**
Time
Request Processing
- **Self Return**
Plant Scheduling
Plant capacity
Proximity to plant

- **Product Quality**
- **Quality Expectation**
- **Order fulfillment**
- **Customer Visit**

- **Ordering**
- **Order Fulfillment**
- **Emergency Load**
- **On Time Delivery**
- **Customer Pick Up**
- **Inventory Management**
- **Transaction Management**
Reporting
EDI
Reconciliation
Audit
Invoice Accuracy

- **Account Management**
- **Pricing**
Pricing Structure
Total Cost of Acquisition
- **Invoicing**
- **Credit process**
- **Understanding the value of our product**
- **Understand what customer needs**

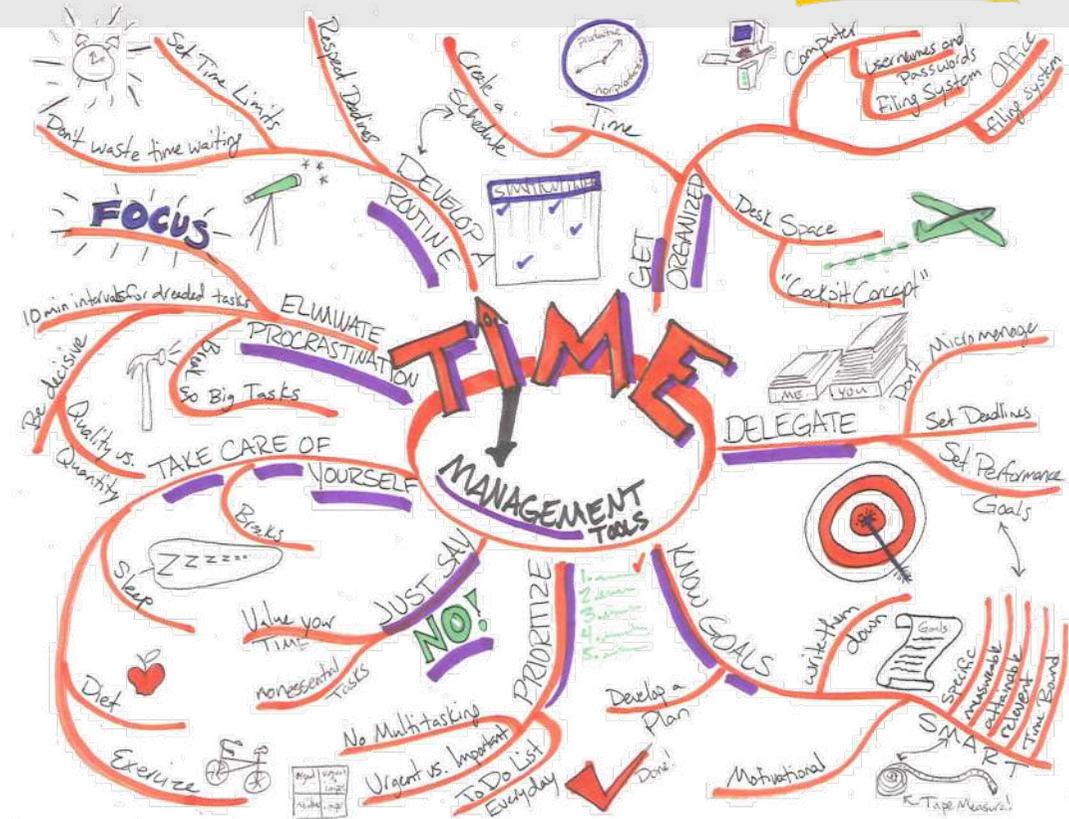
- **Customer Call Center**
- **Problem resolution**
Speed
Solution
- **Customer Survey**
- **Audit variance reconciliation**
- **Customer Location Audit**



4 Mind Mapping

... nel *design thinking* è il processo che ci consente di individuare schemi / modelli rispetto all'enorme quantità di dati e informazioni che abbiamo raccolto

Una mappa mentale è una forma di rappresentazione grafica del pensiero

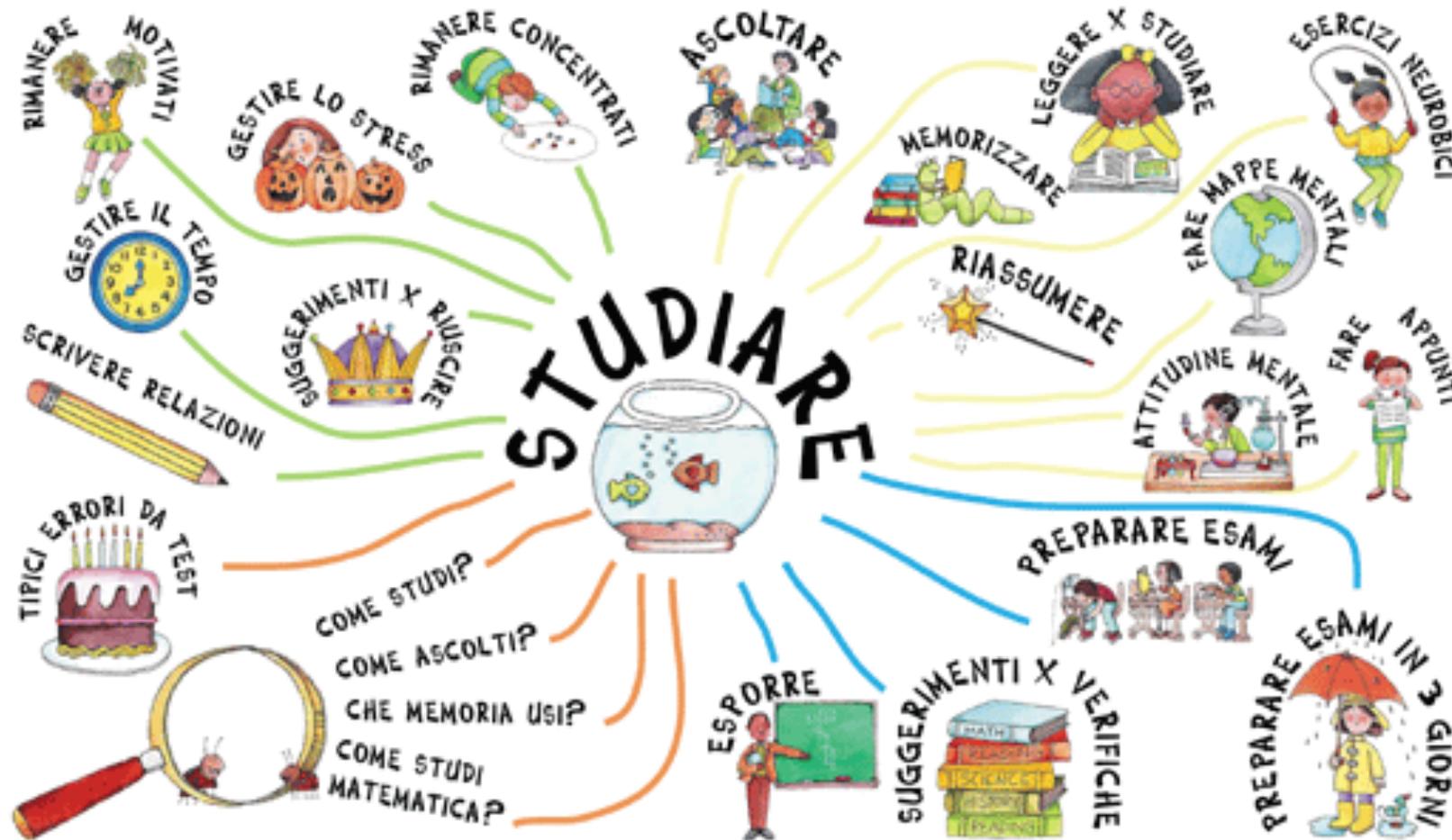


Una rappresentazione grafica di questo tipo ci consente di organizzare e presentare i dati raccolti in una modalità che fa emergere anche i modelli e le implicazioni nascoste

E' uno strumento che facilita l'estrapolazione di significato da una base di dati e informazioni molto vasta

<https://www.youtube.com/watch?v=IY4cZcjdqAI>





Si passa dal parlare della realtà attuale alla costruzione di un nuovo possibile futuro

Questa fase è per sua stessa natura **creativa e generativa** ma non *astratta* e semplicemente *ipotetica*

Risultati di questa fase sono **concetti robusti e strutturati**, che possono essere oggettivamente *valutati, prototipizzati* e quindi *sviluppati e prodotti*

Gli strumenti a disposizione in questa fase (*Brainstorming* e *Concept development*) forniscono una valida piattaforma di lancio per dare solidità e concretezza ai concetti maturati



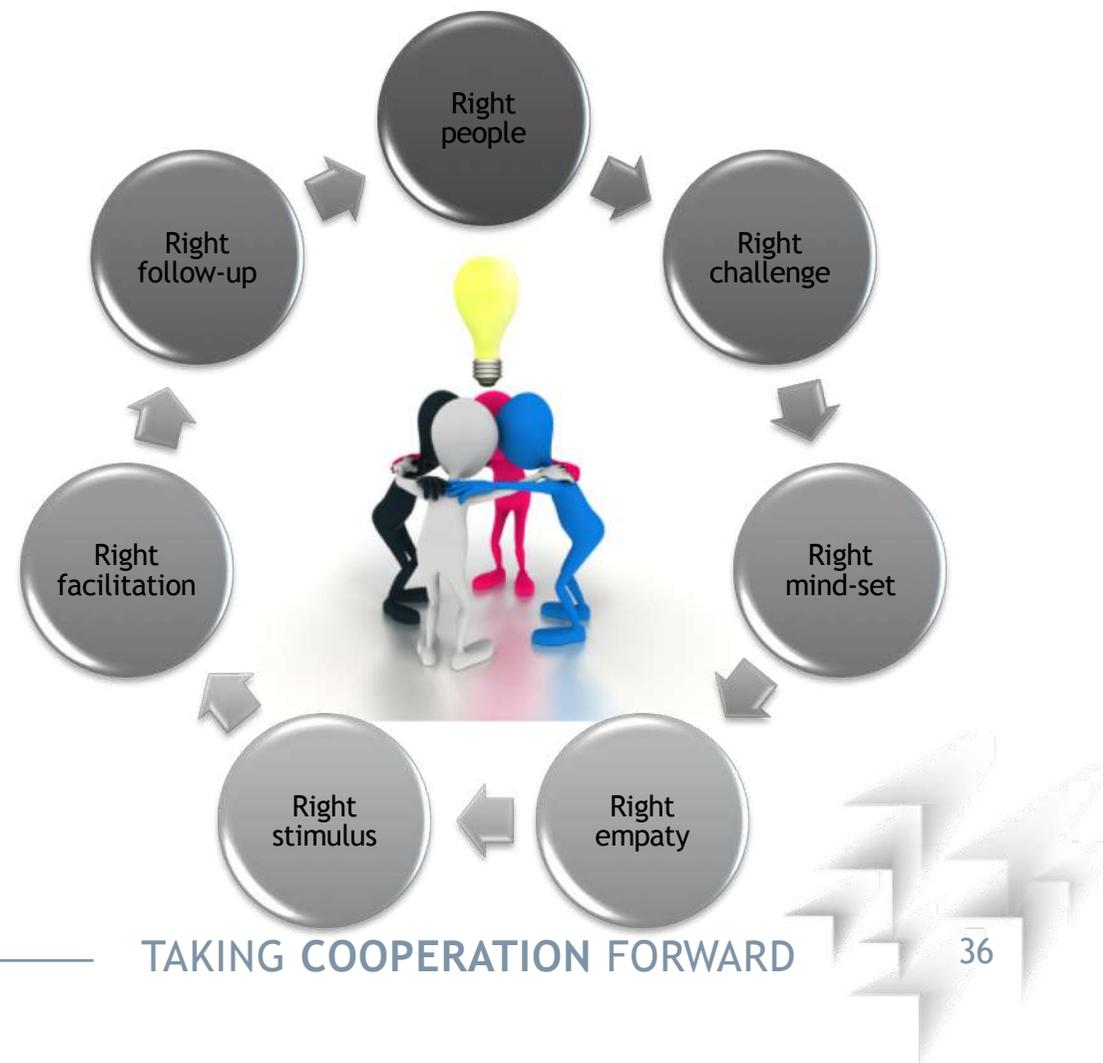
In questa fase il BS ci aiuta a creare diverse alternative possibili da cui sceglieremo solamente le più convincenti per procedere alle fasi successive

5

Brainstorming

Il brainstorming è una tecnica di *creatività di gruppo* per far emergere idee volte alla risoluzione di un problema.

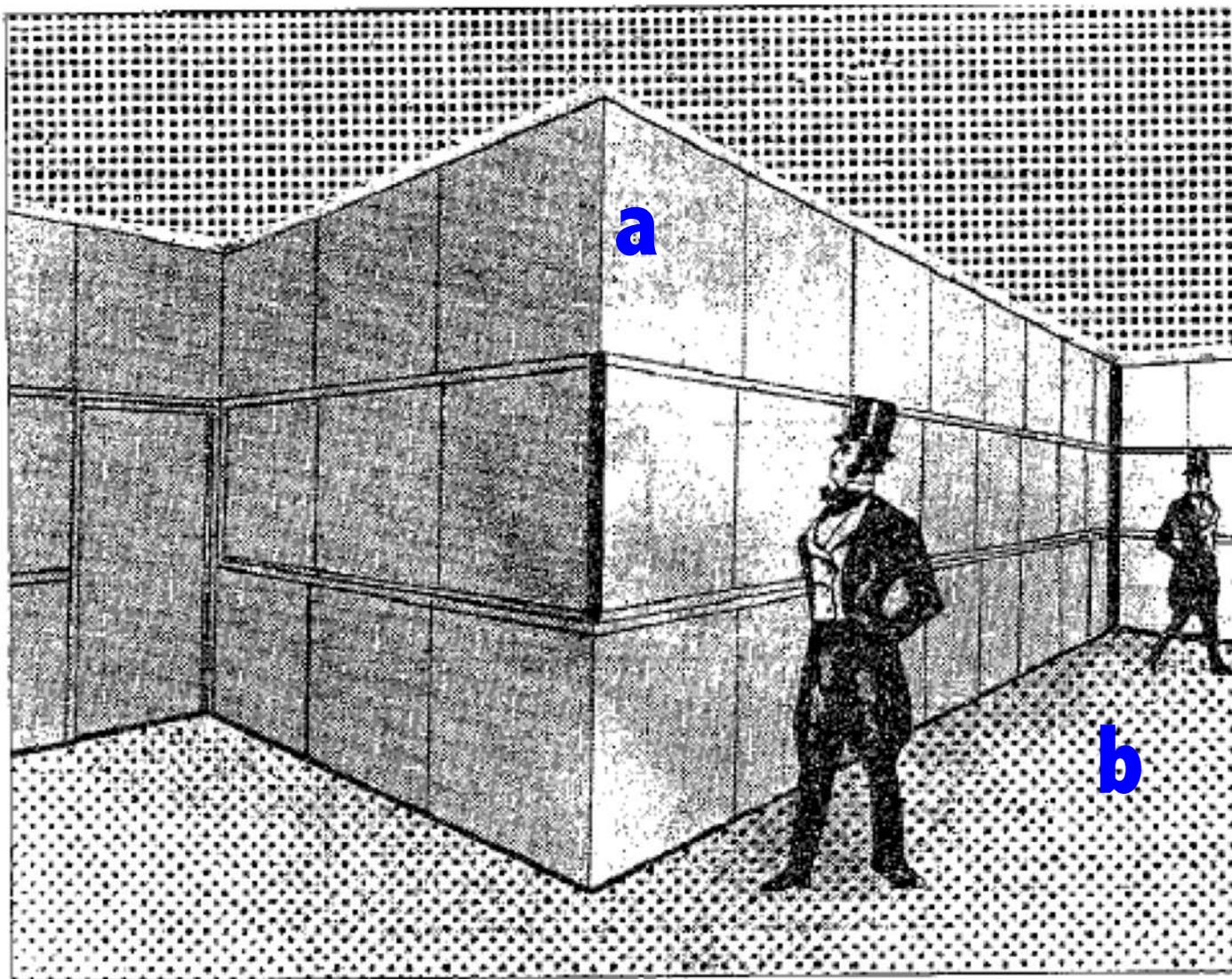
Consiste, dato un problema, nel proporre ciascuno liberamente soluzioni di ogni tipo (*anche strampalate o con poco senso apparente*) senza che nessuna di esse venga minimamente censurata.





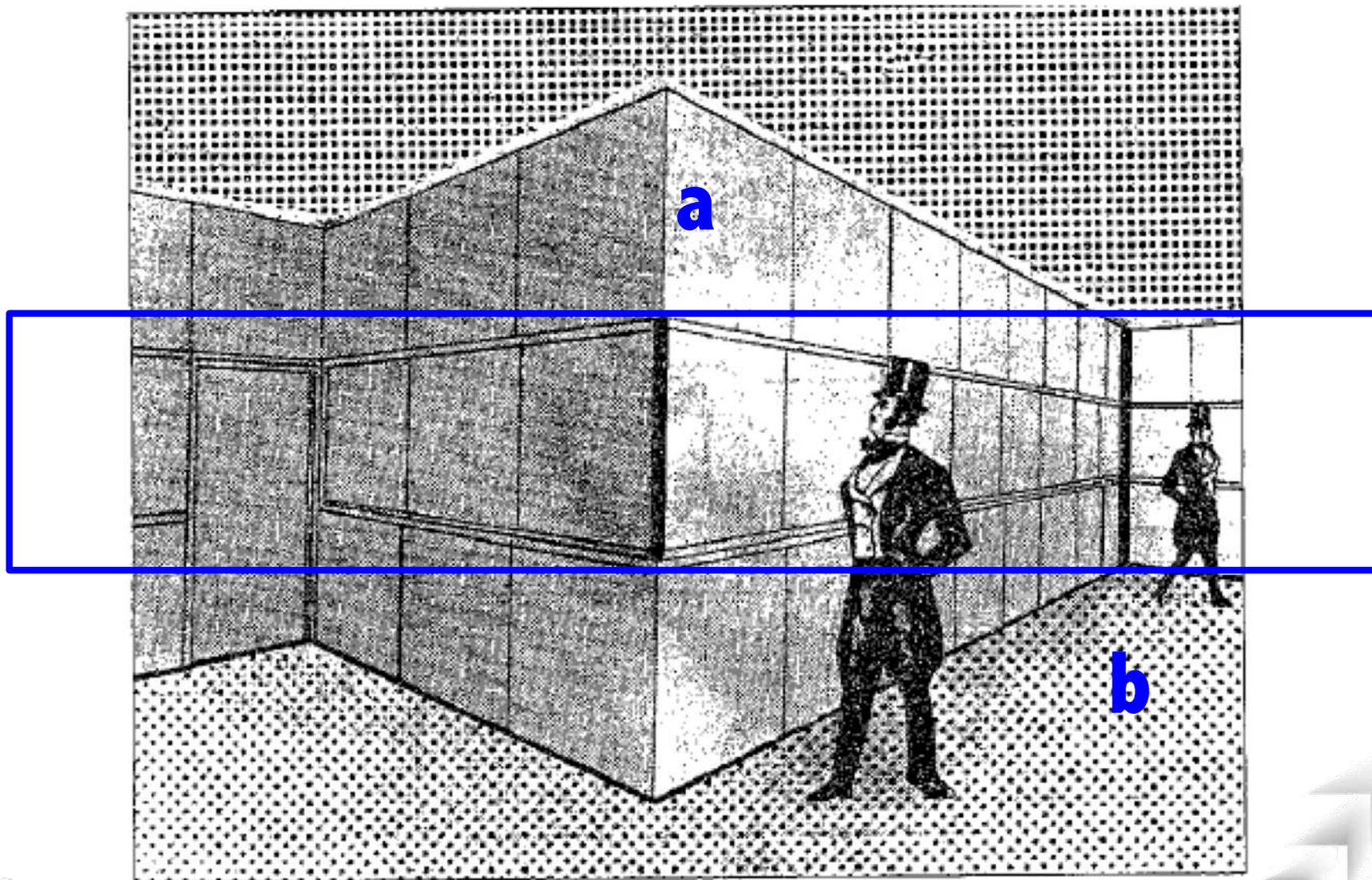
... prima di proseguire, attenzione ai condizionamenti ...

Quale delle due linee verticali (a) e (b) è più lunga?



... prima di proseguire, attenzione ai condizionamenti ...

Quale delle due linee verticali (a) e (b) è più lunga?





In un cassetto vi sono 10 calze BLU, 10 calze ROSSE e 20 calze NERE.

Siete al buio.

Qual è il numero minimo di calze che basta prendere per essere sicuri di avere un paio dello stesso colore?

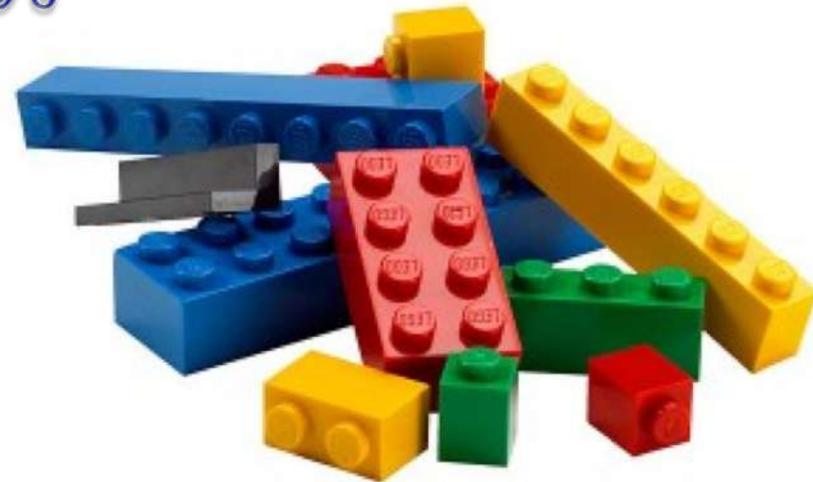
Se cinque gatti prendono cinque topi in cinque minuti ...
... quanti minuti ci vogliono a cento gatti per prendere cento topi?



6

Concept Development

... è l'azione che ci porta a scegliere le idee migliori che sono state generate con la fase di Brainstorming, ci permette di assemblarle in “espressioni” strutturate e quindi ci porta a valutarle utilizzando sia i parametri di valutazione “*customer*” che quelli “*business*”



E' solamente in questa fase che la “business logic” fa la sua comparsa

- *raccogli tutti i LEGO*
- *spargili sul tavolo di lavoro*
- *scegli alcune ancore (3/4 temi)*
- *dai forma ai primi concetti*
- *riempili di sufficienti dettagli*



Napkin Pitch

CONCEPT NAME:

The Big Idea

Needs/Benefits

Execution

Business Rationale

... la fase precedente ci ha lasciato “in eredità” alcuni concetti che riteniamo possano avere un reale potenziale per creare valore per i nostri clienti e che incontrino gli obiettivi della nostra organizzazione

Ora è giunto il momento di **fare delle scelte!** Bisogna individuare i concetti migliori sperimentando il futuro nel presente

Il punto di partenza è rappresentato dalle **assunzioni chiave** che ricavo dai concetti sviluppati: da qui procedo con la formulazione delle **ipotesi** di realizzazione

Per *testare le ipotesi* così formulate procedo prima con esperimenti “in laboratorio” [**thought experiments**], usando dati, studi e analisi per determinarne la validità

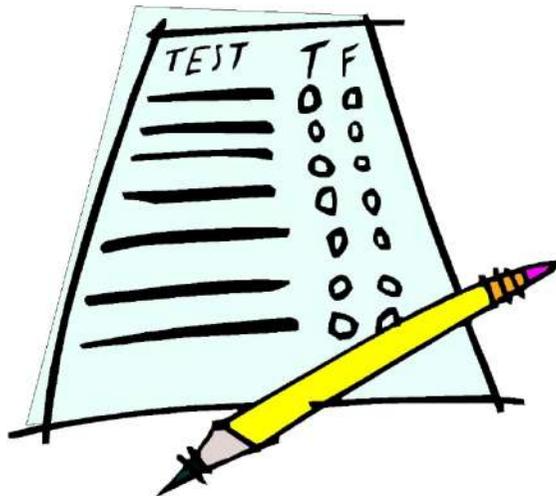
La fase successiva ci vede passare *dalla teoria alla pratica*, ovvero ci porta a testare le migliori ipotesi direttamente sul mercato [condividere le ipotesi con i beneficiari finali – **physical experiments**]



7

Assumption testing

... ogni nuovo *business concept* non è altro che un'ipotesi: una supposizione ben strutturata di ciò che i clienti desiderano e a cui attribuiscono un valore



Il primo passo da realizzare è quello di raccogliere ed articolare il maggior numero di *assunti* sulla base dei concetti sin qui maturati

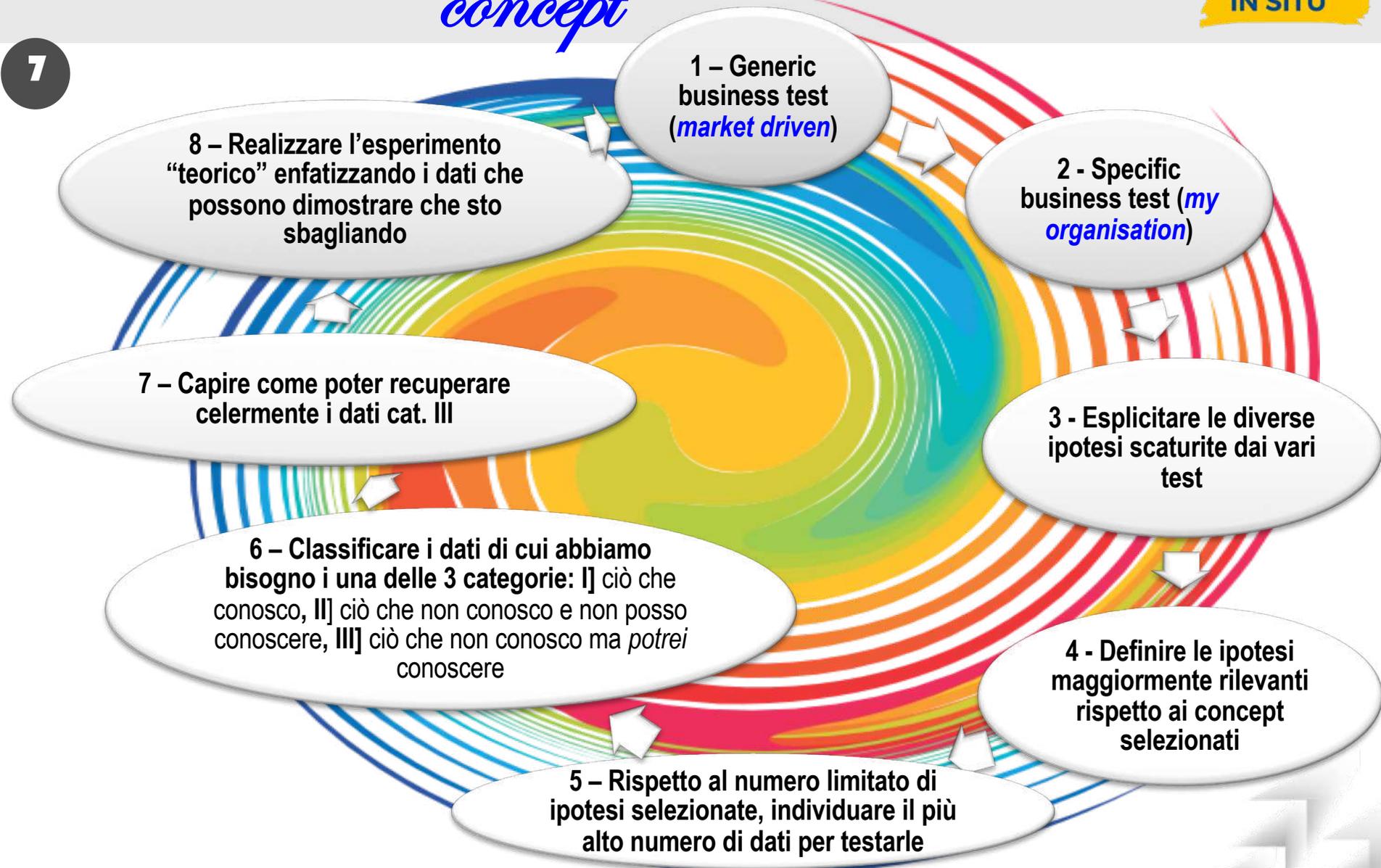
Questa è la fase degli esperimenti in laboratorio [*thought experiments*]: usare studi, analisi e dati abbondantemente raccolti in precedenza per verificare la validità delle ipotesi formulate.

In questo modo si porteranno alla costosa fase “market test” [*physical experiments*] solamente quelle ipotesi che hanno già un valore soggettivo (anche in termini di *business profitability*)



concept

7



8

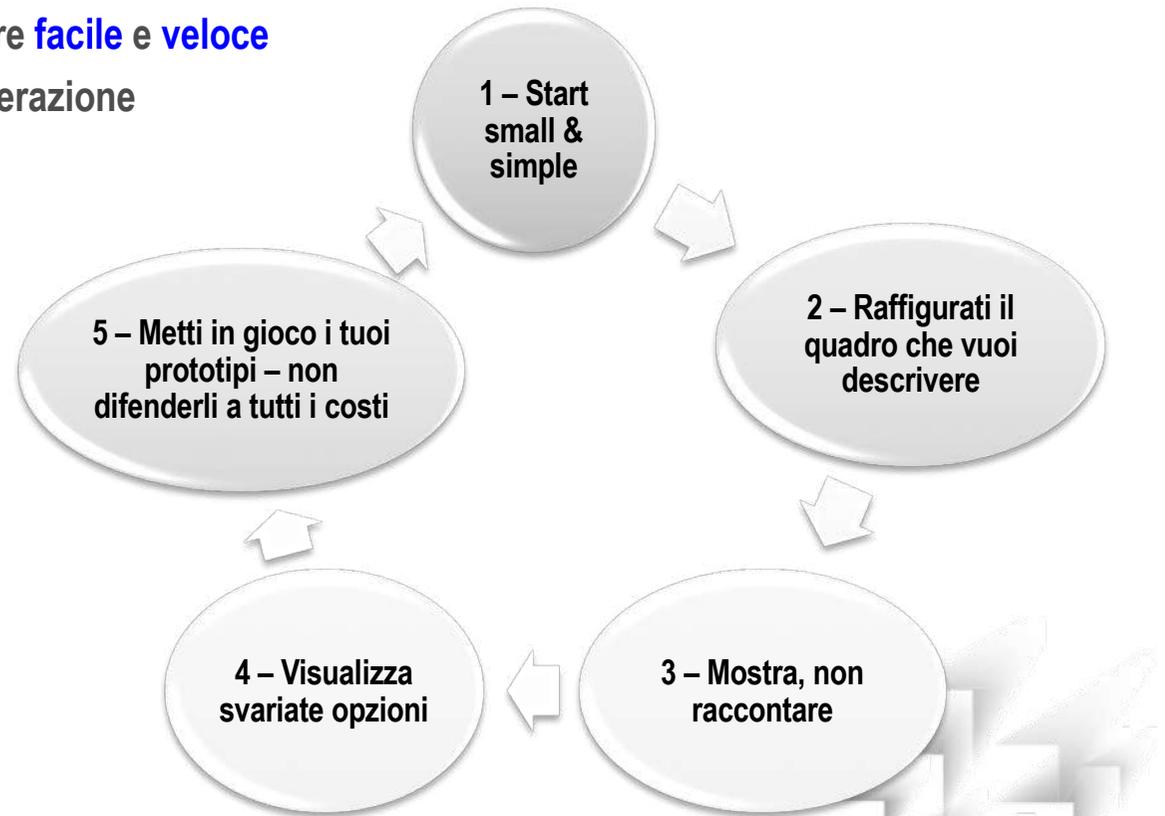
Rapid Prototyping

<https://www.youtube.com/watch?v=b4SyK5NBfbk>



... è la creazione di manifestazioni visive (e talvolta pure esperienziali) dei concetti

L'intero percorso di sperimentazione deve essere **facile** e **veloce**
per poterne permettere una ripetuta reiterazione



Sample Storyboard "Scenes"















A questo punto entra in gioco il mercato: i nostri futuri / potenziali clienti sono chiamati in causa per mettere alla prova le assunzioni rimaste



E' questa la fase che richiede un maggiore sforzo economico!

E' la fase che esplicita la differenza tra **INVENZIONE** e **INNOVAZIONE**: **Inv.** = realizzare qualcosa in maniera nuova (novità) – **Inn.** = aggiungere un valore economico all'invenz.

Nella fase 1 il mercato era solamente oggetto di studio – ora dobbiamo *coinvolgerli nel cammino per co-creare insieme un possibile futuro*



9 Customer co-creation

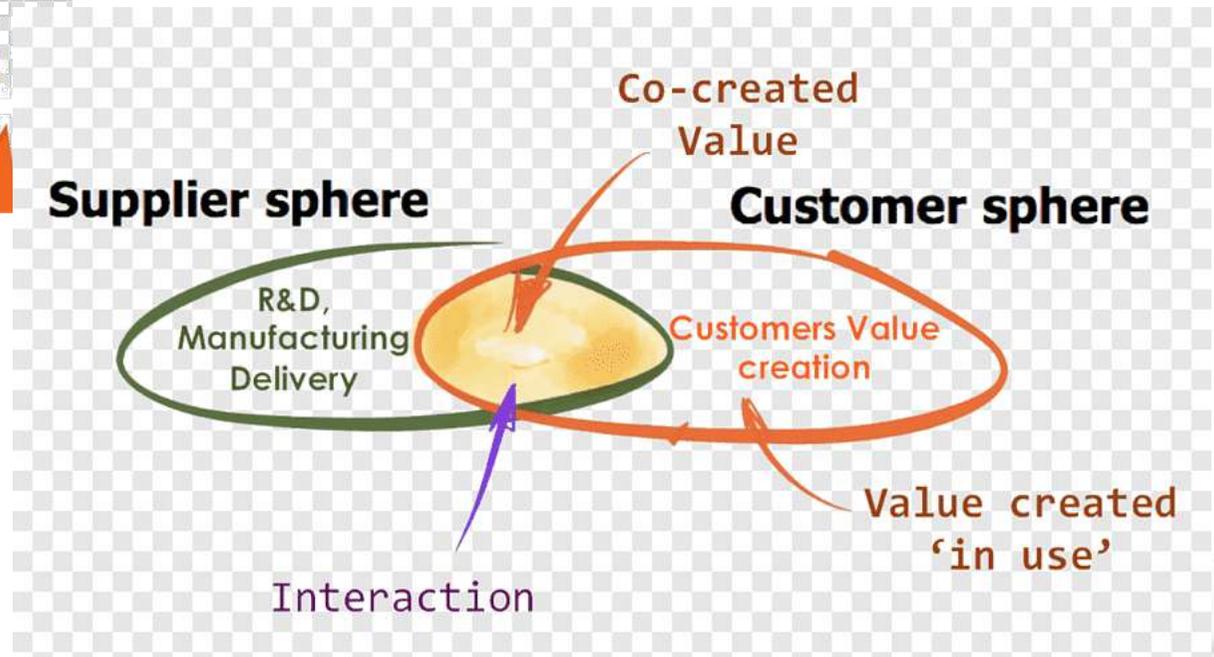


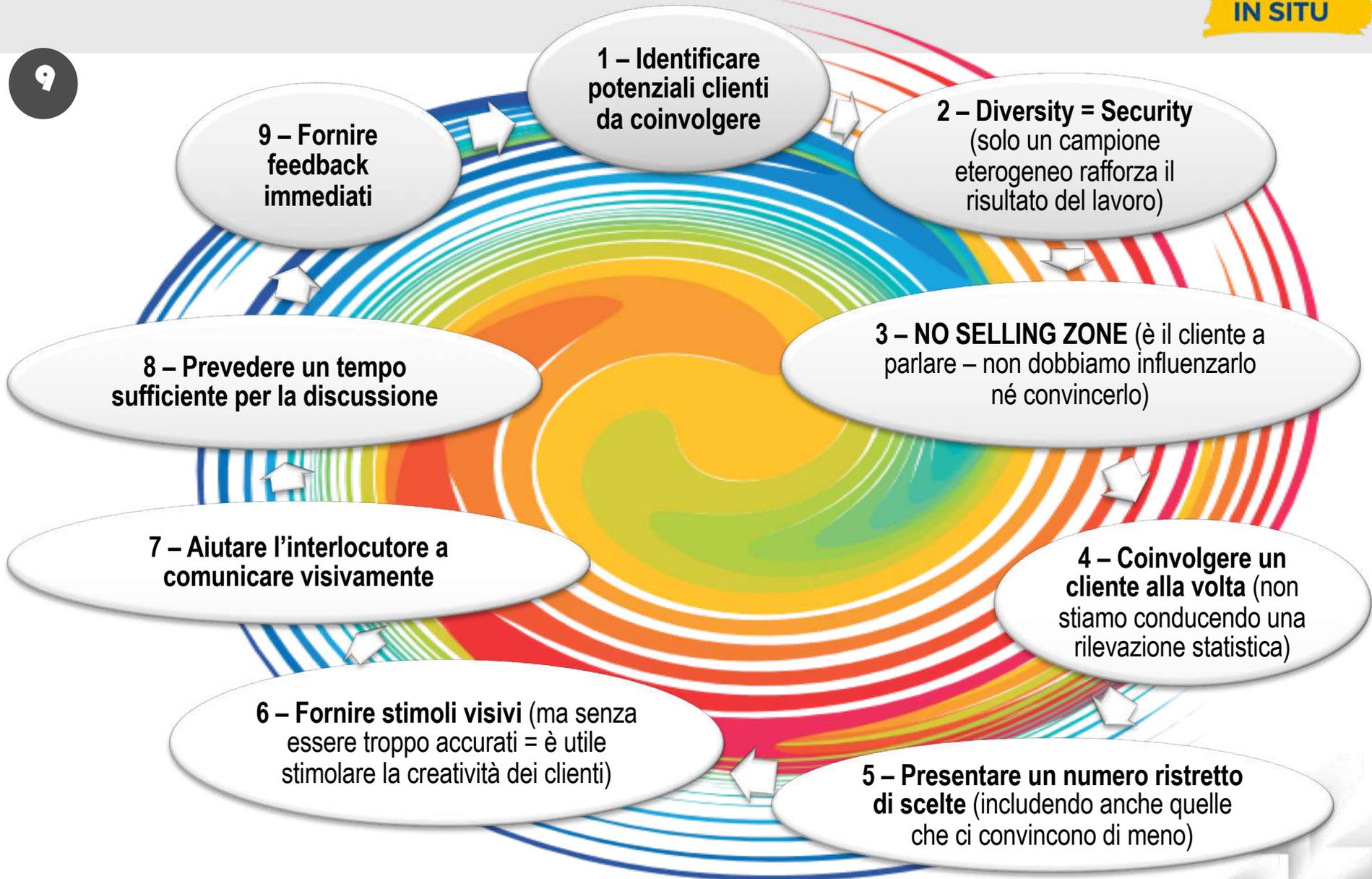
L'innovazione è un percorso che parte ed è centrato sull'apprendimento (*learning*) e i nostri clienti sono la nostra fonte principale di insegnamento

... è il percorso che prevede il coinvolgimento diretto dei nostri clienti potenziali per lo sviluppo di nuovi prodotti

Si esplica ponendo il cliente di fronte ai prototipi realizzati







10 Learning launch



... è un esperimento condotto direttamente sul mercato in maniera rapida ed economica



Il successo del L.L. non è dato dal numero di vendite ma dalla intensità del mio apprendimento (*learning not selling*)



10

CONFIRMATION BIAS = siamo noi il primo ostacolo alla ricerca della VERITA'

La validazione del percorso parte sempre dai bisogni dei clienti

L'obiettivo del L.L. non è la conferma della validità della nostra idea ma la ricerca della VERITA'

Il percorso si basa sulla ricerca di DATI che **confermino** o **neghino** la validità dall'idea

Il percorso prosegue con le idee che hanno una maggiore presunzione di essere vincenti

La quantità e qualità dei dati che mi servono deve essere definita in partenza (mix tra i 2)

Quali sono quelle condizioni che rendono fallimentare la nostra idea?

Il team di lavoro deve essere variegato = ognuno porta ed è influenzato dalla propria esperienza

Porsi sempre le 4 domande fondamentali: 1) cosa so, 2) cosa non so, 3) cosa devo sapere e 4) come faccio a sapere ciò che non so

Don't get WED to an idea = you're not the idea!!!

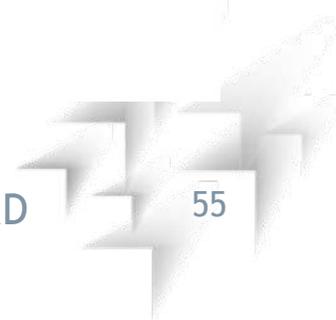
Fai in modo che i FALLIMENTI siano veloci ed economici - l'importante è IMPARARE



Learning Launch Design

Key Assumptions to Test	Learning Launch # ____
	Who Where How Cost Time
Key Assumptions to Test	Learning Launch # ____
	Who Where How Cost Time

... in the end ...



Il D.T. è l'applicazione di metodologie di design (*in particolare quelle centrate sull'utente*) alla risoluzione di problemi in tutti gli ambiti della vita, dalla creazione di prodotti o servizi fino all'esplorazione e definizione di un business. E' incentrato sul mix di quattro ingredienti sapientemente dosati, ovvero di:

- **sintesi**, la capacità dei designer di armonizzare e dare una forma a idee e concetti eterogenei apparentemente in conflitto;
- **prototipazione**, mettere in pratica e testare velocemente e spesso per toccare con mano la bontà di un prodotto o servizio ottenendo un feedback immediato;
- **collaborazione**, il lavoro in team multidisciplinari ben si presta ad affrontare problemi complessi in scenari sempre nuovi e cangianti;
- **empatia**, l'abilità di capire i bisogni delle persone interessate da un progetto attraverso il loro coinvolgimento può rivelarsi un importante strumento nelle mani di tutti per innovare e creare prodotti o servizi che rispondano in maniera intelligente ai reali bisogni delle persone.



① Combinando cose già esistenti in modi nuovi

② Imparare qualcosa dalle altri tipologie di business e trasferirlo / riadattarlo al nostro business



③ Superare le ipotesi “*usual way*” per chiedersi continuamente “perché le cose son fatte in questo modo in questo business”?

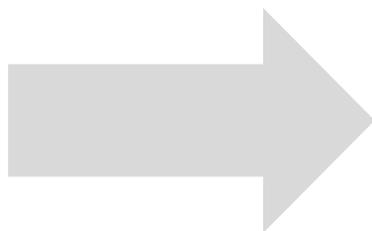


④ *Imparare dai competitors*

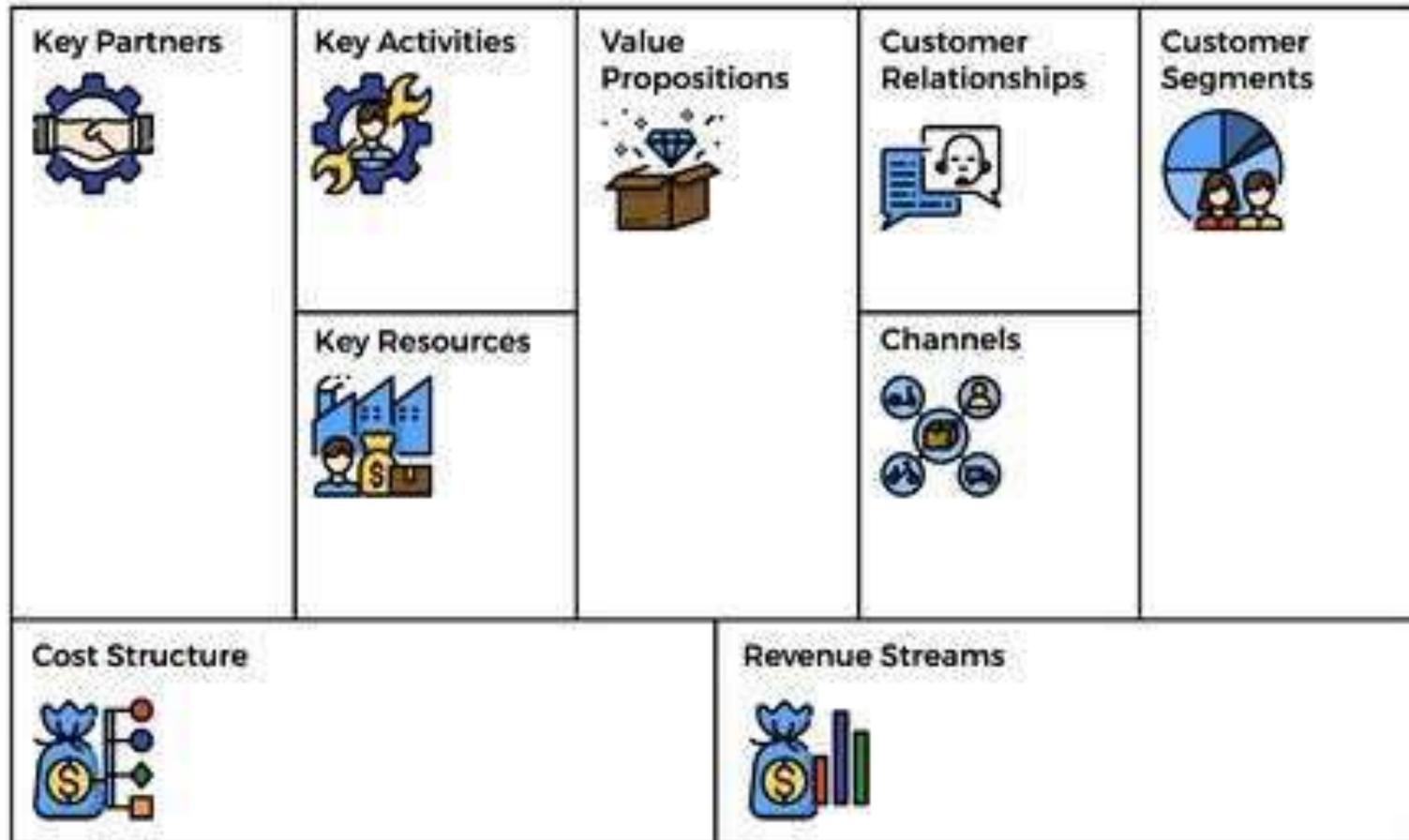


⑤ *Innovare coi clienti: customer co-creation*

⑤ *Imparare dal "learning launch": esperimenti piccoli, economici e veloci per testare nuove idee e nuovi modi di realizzarle*



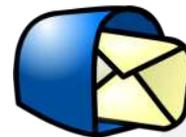
BUSINESS MODEL CANVAS



Grazie per l'attenzione

Riccardo Cariani

PP4 - ENAIP Veneto Impresa Sociale



rcariani@loite.it

elisa.demartini@enaip.veneto.it

+39 045 8015053

<https://www.interreg-central.eu/Content.Node/IN-SITU.html>

